2020

الطبعة الاولى

100 مفهوم في الإدارة

مهدي الجهجاه

100

concepts in management

مفهوم في الإدارة

الطبعة الأولى

مهدي الجهجاه



Mahdi Aljahjah

المقدمة

لقد أدى التطور في الفكر الإداري الى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة ، لهذا ارتئينا ان نقدم هذا الكتاب ليكون وريقات مختصرة عن اهم المصطلحات الادارية وليكون حقيبة متكاملة عن اهم المفاهيم الادارية التي تخص الادارة بفروعها

تكلم الكتاب عن مفاهيم ادارية كثيرة كالتخطيط والتسويق واخلاقيات الادارة و القيادة الادارية و فلسفة المنظمة وثقافة المنظمة والقرار الاداري وصنعه والمفاهيم الالكترونية المتعلقة بالإدارة وبعض النظريات الادارية ..

لكل مفهوم مما ذكرنا الكثير من الشروح و الآراء حوله ولكن اختصرنا الكثير منها لنبين للقارئ اهم المصطلحات الادارية للطلاع عليها ، ولاكتساب ثقافة ادارية يسيرة وبسهولة ولمن اراد الاثراء في اي من هذه المفاهيم بإمكانه الرجوع اليها ولكل من هذه المفاهيم العشرات من الكتب المطبوعة تتكلم عنها بتعمق اكثر ..

هذا الكتاب بداية جديدة لسلسلة قادمة في علوم الادارة بعد كتيبُ (١٠٠ تعريف للإدارة) الذي تم نشره عام ٢٠١٤ ..

احتوى هذا الكتاب على ١٠٠ مصطلح ومفهوم من مفاهيم العلوم الادارية ليكون مكتبة صغيرة سهلة الوصول .. ننشر خدمة للقارئ العربي والمهتمين في العلوم الادارية ..

الكاتب

مهدي راشد مهدي الجهجاه

العراق – ٢٠١٩

١– المهارات الإدارية Management Skills

يقصد بلفظ المهارة skill الخبرة المكتسبة او الواجب اكتسابها لممارسة عمل ما

تُعرّف المهاراتُ الإدارية بحسب قاموس الأعمال بأنّها القدرة على إتخاذ القرارات التجاريّة، والقدرة على توجيه، وقيادة المرؤوسين في الشركة.
المهارة هي : القدرة علي ترجمة المعارف إلي أفعال و أنشطة تحقق النتائج ومستوي الأداء المطلوب

وهى تلك الخلفية العلمية والعملية التي يجب ان تتوفر في المدير لتحقيق اعماله بالكفاءة والفاعلية الطلوبة . وقد عرف كل من "كلواد جورج" و"روبرت كاتز" ان الدير الناجح يحتاج الى مجموعة من المهارات تساعده على اداء عمله الاداري بفاعلية اكبر ، ولقد تم تقسيمها الى ثلاثة مجموعات كالاتي :

١- **المهارات الفكرية (المفاهيمية) Conceptual Skill :** وهى القدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل ، وربط اجزاء الموضوع ببعضها داخليا من جهة ، ومع البيئة الخارجية من جهة اخرى . وتكون مطلوبة اكثر في الادارة العليا

٢- **المهارات الانسانية Human Skill :** وهي القدرة على التعامل مع الخرين ، وقدرة الاتصال والقناع والتوفيق بين الآراء المختلفة . وتكون مطلوبة بشكل متساوي تقريبا في كل المستويات الادارية المختلفة

٣- **المهارات الفنية Technical Skill :** وهي القدرة على اكتساب واستخدام كافة العمليات والادوات الفنية . وتكون مطلوبة في الادارة الوسطى وبقدر اكبر الادارة الدنيا.

المهارات الستة الاساسية

١– مهارات الاتصال	٢– مهارات عمل الفريق	٣– مهارات أدارة الذات
٤– مهارات القيادة	٥– مهارات التفكير الابتكار	٦– مهارات الاحتراف

٢ – نظرية Z في الإدارة : [النظرية اليابانية]

تُعرفُ النظريّة لغةً: بأنّها مصطلح مشتق من الكلمة الثلاثيّة نَظَرَ، ومعناها التأمّل أثناء التفكير بشيء ما.

أمّا اصطلاحاً: فتُعرف بقواعد ومبادئ تُستخدمُ لوصفِ شيء ما، سواء أكان علمياً أم فلسفياً، أم معرفياً، أم أدبياً، وقد تثبتُ هذه النظرية حقيقة معيّنة، أو تساهمُ في بناءِ فكر جديد.

ومن التعريفات الاصطلاحيّة الأخرى للنظريّة: هي دراسة لموضوع معين دراسة عقلانيّة ومنطقيّة، من أجل استنتاجِ مجموعة من الخلُاصات والنتائج التي تساهمُ في تعزيز الفكرة الرئيسيّة التي تُبنى عليها النظريّة .

النظرية اليابانية في الادارة هي أفضل وأحدث النظريات المطبقة حالياً في كبرى الشركات العالمية والتي أثبتت مدى فائدتها للمنشئات والإدارات الحكومية وغيرها ، وأساس النظرية هو ، أن العلاقة بين الإدارة والعاملين يسودها :

١ **الألفة**

٢ **المودة**

٣ **الثقة الكاملة**

ولم تهمل النظرية الفروق الفردية بين العاملين فبدلاً من تنميطهم قامت النظرية على خلق بيئة اندماجية متكاملة بين الإدارة والعاملين ، فهي تقوم على بناء فرق عمل ذات اختصاص واحد وتحت إشراف مدير المجموعة وربما يكون أقل من حيث المرتبة والمنصب من شخص آخر يعمل ضمن نفس الفريق. هذا ما يسمى بالقائد ، وهناك فرق كبير بين القائد والمدير . فالقائد هو الذي يقوم بقيادة فريق نحو تحقيق هدف محدد ، والمدير هو الذي يضع الاستراتيجيات ويبحث الأهداف ويديرها ويوزع المهام بين موظفيه.

وقد جاءت نظرية Z موافقة لنتاج فكري ثقافي متراكم في اليابان ، ففي اليابان ، كان المعبود الأول لديهم وإلههم الأوحد هو الإمبراطور ، وكان الإمبراطور هو الآمر الناهي في الإمبراطورية اليابانية. وحين نشبت الحرب بين اليابان وأمريكا ، قامت أمريكا بهدم صرح عظيم لدى اليابانيين وهو .. الإمبراطور .

مع مطلع ١٩٥٣م بدأ التحول في طريقة الإدارة في اليابان .

وركيزة النظرية عند اليابانيين هي : عبادة العمل وزيادة الإنتاج ، فأصبحت العقوبة لدى اليابانيين ، منعهم من العمل .

اتجهت الإدارة اليابانية في بداياتها بتكوين فرق عمل ، في الفصول الأولى في الدراسة. ففي اليابان لا يوجد نجاح فردي لشخص واحد إنما يوجد نجاح مجموعة متكاملة !

في فصل واحد يتم تكوين فريق عمل ، ويدربوا على كيفية اختيار قائد الفريق ، تعطى ورقة امتحان واحدة للفريق بالكامل ويتم حلها بينهم جميعاً

النجاح يسجل للجميع .. والرسوب كذلك

إن أسلوب الإدارة الياباني يعتمد على نظرية الإدارة بالجودة الشاملة ، أو مايسمى مبادئ ديمنغ ، وهو الإداري والإقتصادي الأمريكي الذي وضعها لليابانيين ، وهي منظومة من المبادئ والأدوات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق الرضا عند الزبون .

وتساعد الإدارة بالجودة الشاملة على تحقيق الهدف من خلال إلغاء العيوب والأخطاء التي قد

ينطوي عليها المنتج أو الخدمة، وإضفاء طابع القوة على التصميم الذي يخرج به المنتج، وتسريع الخدمة ، تخفيض التكلفة وتطوير جودة العمل كل ذلك من خلال تغيير ثقافة التنظيم.

المبدأ العام

استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وإطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

عناصر الإدارة اليابانية

١. ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، أي **الاستقرار والأمن الوظيفي**، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته

٢. العمل كفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.

٣. أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.

٤. الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم؛ من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواءً من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.

٥. عدم التسرع بالتقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والكمال.

٦. تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال المشاركة في وضع الأهداف والمشاركة في تنفيذها.

٣ – إخلاقيات الإدارة Ethics of Management

تصاعد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع أخلاقيات الإدارة Ethics of Management باعتبارها تمثل من ناحية الأداة المناسبة للحيلولة دون حدوث الظواهر المختلفة للفساد الإداري، من قبيل الرشوة، والمحسوبية، والتربح الشخصي، كما أن الأخلاقيات الإيجابية من ناحية أخرى تسهم في تحقيق أهداف المنظمات المختلفة بكفاءة وفاعلية.

أخلاقيات الإدارة هي معاملة الشركة للموظفين والمساهمين والملاك والجمهور معاملة أخلاقية. لا تتعارض رغبة الشركة في تحقيق أرباح مع اتباعها للأخلاق الحميدة. ينبغي أن يُعامل الموظفون معاملة حسنة، سواء يعملون في مقرها أو في فروعها بالخارج. تتجلى الأخلاق الحميدة للشركة في احترامها لبيئة المجتمع، ويظهر احترامها للمساهمين والملاك في صدق ونزاهة سجلاتها.

والأخلاقيات (Ethics) بصفة عامة هي محاولة متعمدة ومنتظمة لإضفاء الطابع الأخلاقي (Moral) على السلوكيات المختلفة، بطريقة تحدد القيم التي يتعين أن تحكم هذه السلوكيات وعليه، فإن الأخلاقيات تعنى بالعملية التي يتم عن طريقها تأكيد الالتزام بقيم أخلاقية معينة وتحديد الصواب والخطأ ، وهكذا فالأخلاقيات هي عملية البحث عن المعايير الأخلاقية.

ولذلك عرف البعض الأخلاقيات بأنها ..

مجموعة المعايير أو قواعد السلوك التي تم تنميتها من خلال الممارسة أو الخبرة الإنسانية ، والتي يمكن في ضوئها الحكم على السلوك باعتباره صواباً أو خطأً ، خيراً أو شراً من الوجهة

وهذه القواعد الأخلاقية – المقبولة من العقل الإنساني عامة دينياً ومجتمعياً تؤثر في سلوكيات الأفراد ، وأسلوبهم في اتخاذ القرارات ، كما أنها تحقق جلب النفع أو دفع الضرر.

الأخلاق والسلوك القويم هما الركن الركين للـإدارة السليمة. فمن الناحية الإدارية، يعد التصرف بأخلاقية عالية جزءًا لا يتجزأ من النجاح المهني طويل المدى. فالانفتاح على المعلومات وزيادة فرص العمل عن الماضي جعل عالم الأعمال الحديث في حاجة حقيقية إلى الأخلاق.

أسباب السلوكيات الأخلاقية

من وجهة نظر العميل الداخلي، يعمل السلوك الأخلاقي على تحسين جو العمل ويساعد على تحفيز الموظفين يضع أمامهم نموذجًا ويبعث على الشعور بالفخر بالانتماء للشركة ويحسن صورتها في أعين الموظفين. أما من وجهة نظر العملاء الخارجيين، فالسلوك الأخلاقي يحسن الصورة العامة للشركة، ويضيف إلى مجمل تنمية السلوك الأخلاقي في المجتمع.

المستويات الأربعة للأخلاق المؤسسية

- التجاهل الاجتماعي : لا تولي الشركة أي اهتمام بعواقب الخطوات التي تتخذها.
- الالتزام الاجتماعي : لا ترغب الشركة في توسيع نشاطها إلا بالقدر الذي يحقق الوفاء بمسؤولياتها القانونية فقط.
- الاستجابة الاجتماعية : تعدل الشركة من سياساتها وفقا للظروف والمطالب والضغوط الاجتماعية.
- المسؤولية الاجتماعية : تقرر الشركة التركيز على الأهداف طويلة المدى بما يخدم المجتمع بصورة عامة.

من اخلاقيات العمل في اليابان

يصل اليابانيون عادة في وقت مبكر إلى مكان العمل ويبدؤون بالاستعداد لبدء العمل قبل بدء الدوام. كما يثنون على غيرهم من زملائهم ويشكرونهم لمساعدتهم حتى عندما لا يكون لهم تأثير يذكر في النجاح. عند مغادرة العمل تكون التحية بقول أوتسوكاره ساماديشتا وتعني "أنت متعب"، والشخص الذي يترك مكان العمل أولا غالبا ما يقول أوساكي ني شيتسوره شيمس" أنا أسف للمغادرة قبلكم".

بالنسبة لكثير من العاملين فإنه يعتبر من الأجيد مغادرة مكان العمل قبل المدير.

٤ – إدارة الموارد البشرية Human Resources Management

تعتبر **إدارة الموارد البشرية** من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقَع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

مفهوم إدارة الموارد البشرية :

إن مضمون إدارة الموارد البشرية واحد في كل من إدارة الأعمال والإدارة العامة وان الفرق في الشكل وليس في الجوهر والمضمون. إذا يمكن القول انه فرق في إدارة الموارد البشرية سواء كانت في إدارة الأعمال أو في الإدارة العامة حيث أن أسس ومبادئ إدارة الموارد البشرية واحد في كلا المجالين.

وهناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية ، فمنهم من عرفها بأنها جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين و التأهيل و التدريب و تطوير الكفاءات و كذلك وصف أعمالهم. و منهم من عرفها بأنها "جذب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة و معقدة" . كما أشار آخرون إلى أنها " فن اجتذاب العاملين و اختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطوير مهاراتهم، و تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم و الكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات و تشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد و العطاء " . أو بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد و تخطط الاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و تنمية المهارات و تضع هيكل أو نظام للأجور. و بعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات و الأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من

الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و التقويم و الحوافز المالية و المعنوية.

أهمية إدارة الموارد البشرية :

تنبع أهمية الموارد البشرية في الإدارة من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز. لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين والاستعانة بتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل إن التوسع الرأسي للإنتاج هو توسع مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المحفزة والقابلة لعمليات التغيير والتأهيل والتدريب. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: وضع استراتيجية Strategy لإدارة الموارد البشرية (على أن تكون مستمدة ومتماشية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ومتماشية مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة) بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية .

وظائف إدارة الموارد البشرية :

تختلف وظائف الموارد البشرية من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة و أنشطتها إلا أن هناك عددًا من الوظائف الأساسية للموارد البشرية في أي تنظيم و هي التوظيف و هو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة . هذه الخطوات تتضمن:

- أ - **توصيف الوظائف**
- ب - **تخطيط الموارد البشرية،**
- ج - **توفير الموظفين من خلال الاستقطاب .**
- د - **الاختيار ثم التعيين.**

يعتبر توصيف الوظائف البداية الحقيقة لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة. وتوصيف الوظائف عرف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها و مسؤوليتها و متطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها ". يستخدم توصيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم لاختيار و تعيين الأفراد و يساهم أيضًا في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية. هذا الوصف المكتوب عن الوظيفة و متطلباتها يساهم في تحديد و تخطيط الاحتياج الفعلي من

الموارد البشرية أيضًا . ويتبين لنا أن من أهم بنود تخطيط الموارد البشرية أنها تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد و تطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (من خارج المنظمة) و الأفراد الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات. من خلال ما تقدم يتبين لنا أيضًا أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي و المتوقع من الأفراد.

الحصول على الموارد البشرية :

أما توفير الموظفين فيتم عن طريق الاستقطاب الذي يُعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة ومتطلباتها و قد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة و قد يكون من خارجها. و تلجأ المنظمات للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات ، مثل الصحف اليومية والصحف المختصة بالإعلانات ، ووكالات العمل ، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية ، أو مواقع الويب المختصة و العديد من الوسائل التي تمثّل الاستقطاب السلبي أما الايجابي فهو عندما يذهب ممثلو المنظمة إلى ذوي الخبرة المؤهلين و يعرضوا عليهم الوظائف الشاغرة. بعد ذلك تأتي عملية الاختيار و هي " اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المنظمة أو من خارجها ". يتم اختبار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها ملء بعض الاستمارات، أو المقابلات، و الاختبارات التحريرية أو المهاراتية ، بعد ذلك يتم تعيين مَنْ ينجح و تتطابق عليه المتطلبات. ولايتم التعيين حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي. من خلال ما تقدم يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف و التي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في المنظمة.

تنمية الموارد البشرية (التدريب والتطوير):

يهدف التدريب و التطوير على تزويد الأفراد بالمعلومات و الخبرات و المهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية. و أشار حنفي إلى أن التدريب و التطوير به عدة مزايا منها زيادة الإنتاجية و رفع معنويات الأفراد و تقليل الحاجة للإشراف عن قرب و تخفيض حوادث العمل و تعميق المعرفة المتخصصة و تعزيز استقرار و مرونة التنظيم. و أرى أن التدريب يساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي و بالتالي تقليل الاعتماد على الخبير الأجنبي.

٥ – القيادة الادارية Leadership

تستند القيادة كثيرا على مفهوم التأثير (Influence) ، فهي تدل على تأثير القائد في سلوك الاتباع (Followers) او المرؤوسين (Subordinates) ، فكلمة القيادة في اللغة مشتقة من قاد، يقود، و مثله) قاد الفرس) و الانقياد يعني الخضوع ، كقولك (قدته فانقاد لي)

(القود) في اللغة نقيض (السوق)، يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة ، كالدليل والقدوة والمرشد ، لهذا فأن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء الآخرين مرؤوسين أو زملاء أو أعضاء في تنظيم رسمي أو غير رسمي ، و القيادة عموما تلك السلوكيات التي يمارسها القائد في فريق العمل ، و التي تتشكل من خلال التفاعل بين الصفات الشخصية ل لقائد و الاتباع و طبيعة العمل و النسق التنظيمي و السياق الثقافي المحيط ، وتسعى الى حث الافراد على تحقيق الاهداف المنوطة بالاتباع بأكبر قدر من الفعالية ، كما تسعى الى تحقيق قدرا مرتفعا من الرضا و التماسك لدى فريق العمل الذي شرف عليه القائد.

القيادة : قوة التأثير في الآخرين بغرض تحقيق الاهداف فوق المعتاد من تأثير و امتثال في المؤسسة

اذن القيادة هي القدرة على التأثير في الأشخاص بواسطة الاتصال لتحقيق هدف وهي عملية تأثير تتأثر مدى فاعليتها بطبيعة وشخصية القائد والتابعين له والعاملين معه وطبيعة العمل الموكول إليهم وهي فن تحقيق وتنسيق وحفز الأفراد والمجموعات لبلوغ الأهداف التي تعمل المؤسسة والتنظيم على تحقيقها ، وتحتاج الأمم والمجتمعات اليوم كثيرا آلي القادة المخلصين من ذوي الثقافة الواسعة والصدر الرحب .

- الإدارة تبقى جوفاء وبدون حياة اذا لم تتوفر للعاملين فيها قيادة قادرة على بث روح التعاون داخل المؤسسة أو الإدارة .
- القيادة تتطلب قدرات شخصية خارقة من اجل بلوغ أهداف الإدارة عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا وقناعة تامة .

أهمية القيادة : إن عملية القيادة ووجود القائد الجيد على رأس عمله أمر غاية في الأهمية ، والقيادة لا بد منها حتى تترتب الحياة ، ويُقام العدل، ويُحال دون أن يأكل القوي الضعيف. والقيادة هي التي تنظم طاقات العاملين وجهودهم لتنصب في إطار خطط المنظمة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها. كما يعمل القائد بشكل دائم على تدعيم السلوك الإيجابي للأفراد والمجتمعات، وإنه يبذل قصارى جهده لتقليل السلوك السلبي، موجداً بذلك مناخاً أفضل للعمل والإنتاج الهادف، ثم إن على القائد أن لا يُستهلك بالتعامل مع الأمور اليومية والروتينية، بل إن أهم عمل له هو استشراف المستقبل، ووضع الخطط المستقبلية وتطويرها، وحل أي مشكلات مستقبلية متوقعة قد يواجهها.

طرق إختيار القائد الإداري :

تتعدد طرق إختيار القادة الإداريين ، وهي كما يلي :

أ **طريقة الاختيار الحر** وهي تقوم على اعتبارات شخصية تقديرية لكن هذا اللأسلوب وهذه الطريقة لم تعد مقبولة في مجتمع اليوم حيث سيادة القانون ومساواة جميع المواطنين في شغل الوظائف العامة

ب **المركز الاجتماعي** تعتمد هذه الطريقة في اختيار القادة الإداريين على اعتبار النسب أو الإنتماء إلى طبقة اجتماعية معينة أيضا هذا الاسلوب لا ينسجم مع الإتجاهات الديمقراطية المعاصرة

ج **طريقة الانتخاب :** وهي طريقة تعتمد على أسس ديمقراطية وهي متبعة في مصر بالنسبة لإنتخاب عمداء الكليات بالجامعة وهذه الطريقة لا تصلح لإختيار القادة الإداريين كونها تعتمد على التأثير في الناخبين أو تأييد بعض الأفراد الذين لهم مصلحة في نجاح بعض الشخصيات.

د **طريقة الإعداد والتأهيل والتكوين :** وتعتمد هذه الطريقة على تدخل الإدارة العامة من أجل إعداد وتكوين الأطر القيادية من خلال إحداث المعاهد الوطنية للإدارة العامة التي يهدف إلى التكوين العلمي والتأهيل المهني لموظفي الإدارة العامة الذين يشغلون المناصب العليا عند تخرجهم من هذه المعاهد وهذه طريقة جيدة وعملية أثبتت نجاحا في الدول المتقدمة.

هـ - **طريقة الخبرة والممارسة :** وهي ترتكز على النظرية الشخصية لترتيب الوظائف ومن خلالها يمكن ترقية الاداريين على اساس الأقدمية والإستحقاق من خلال التعيين عن طريق إجراء مسابقات عامة تكشف عن صلاحية المتقدمين أو الترقية تتم على أساس نظام الأقدمية ونظام الإستحقاق عبر مسابقة للترقية لا تختلف عن مسابقات التعيين وهذا الأسلوب جيد لإشاعة الإهتمام خلال الحياة الوظيفية .

أنواع القيادة :

هناك عدد من أنواع القيادة ، ويمكن تصنيفها في ثلاثة مجموعات :

أ – القيادة حسب سلوك القائد :

(١) - القيادة الأوتوقراطية : ويعرف أيضاً بإسم القيادة العسكرية أو الإستبدادية .

(٢) - قيادة عدم التدخل : حيث يلعب القائد دور الوسيط ، ويتصف بالسلبية والتسامح والتودد تجاه أتباعه إلى درجة التخلي عن دوره في إتخاذ القرارات .

(٣) - القيادة الديموقراطية : وهي حل وسط بين القيادة التعسفية وقيادة عدم التدخل .

ب – القيادة حسب الهيكل التنظيمي :

(١)– القيادة الرسمية : وهم الذين يعينون في مراكز القيادة التي يحددها التكوين الرسمي للمنظمة ، ولديهم السلطة الضرورية التي تخولها لهم تلك المناصب للقيام بتوجيه وإرشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم .

(٢) - القادة غير الرسميين (القادة الطبيعيون) : وهم القادة الذين يظهرون داخل التنظيم بصورة طبيعية نتيجة تفاعل جماعة العمل فيما بينها .

ج - القيادة الموقفية : وهي القيادة التي نشأت نتيجة قوة شخصية لفرد ما ، بحيث يستطيع أن يجمع حوله أتباعاً يؤمنون بأفكاره وآرائه وصحة أهدافه ومعتقداته .

صفات القائد الإداري الجيد وفق أصحاب هذه النظرية :

١- أن يكون ذا رأي حصيف .

٢- أن يحاسب نفسه وتصرفاته .

٣- أن يحرر نفسه من الذاتية والأنانية .

٤- أن يكون ذا نزعه اجتماعية .

٥- أن ينظر إلى مرؤوسيه على أنهم يعملون معه ولا يعملون عنده .

٦- أن يمتلك القدرة العلمية والسلوكية على التخطيط والتنظيم .

٧- أن يشجع المبدعين ويستفيد منهم .

٨- لديه القدرة العقلية والنفسية والجسمية ، والقدرة على تحمل المتاعب .

٩- أن يكون مرن بلا ضعف وقوي بلا عنف .

فعالية القيادة الإدارية : القيادة الفعالة هي عملية إبتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الإستراتيجية وتحقيق التعاون وإستنهاض الهمم للعمل ، والقائد الناجح هو الذي : يصوغ الرؤى للمستقبل آخذاً في الإعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية .

والقائد الفعال هو الذي يضع إستراتيجية راشدة للتحرك في إتجاه تلك الرؤى و يضمن دعم مراكز القوة الرئيسة له والتي يعد تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في انجاز التحرك المطلوب ، كما أنه هو الذي يستنهض همم النواة الرئيسة للعمل من حوله ، والتي يعد تحركها أساسياً لتحقيق إستراتيجية الحركة .

ولا توجد نظرية واحدة يمكن أن تحدد مفهوم القيادة الإدارية أو متطلبات هذه القيادة ولكن هناك مفهوم عام شامل وهو أن القائد الإداري لا بد أن يتحلى بصفات شخصية تؤهله لهذه القيادة ، مثل النشاط والطموح والاهتمام بالعمل ، وتفتح الذهن ، ولابد أن يكون القائد عملياً قوي الشخصية عميق التفكير صبوراً مثالياً واثقاً من نفسه ، لطيفاً، مهتماً بأحوال مرؤوسيه ويتصف بحب الخير لمرؤوسيه وأنه لا يرفض طلباً لأحد مرؤوسيه فيه خير له مادام لا يختلف هذا الطلب مع لوائح العمل . ومصافحتهم وإن الشعور بالمودة من قبل المدير لمرؤوسيه لابد أن يقابله محبة وولاء من مرؤوسيه له ، فالتواضع والود ومساعدة المرؤوسين يجعلهم يحبونه ويتفانون في إطاعة أوامره.

وبالإضافة إلى هذه الصفات الشخصية لا بد أن يتمتع المدير القائد بالمهارات الإدارية والمعلومات الفنية اللازمة ليتمكن من اتخاذ القرارات والتخطيط والتقييم والتوجيه وحل المشكلات.

إذاً فلا بد للقائد الإداري من صفات شخصية ومؤهلات علمية وإمكانات فنية ومهارية ليتمكن من تحقيق أهداف التنظيم.

٦– صنع القرار Decision Making

بداية ثمة فرق بين كل من

صنع القرار Decision Making و اتخاذ القرار Decision Taking

والسؤال المطروح هو: ماذا نعني في البداية بكلمة قرار؟!

تعني كلمة قرار البت النهائي والارادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة ونهائية. على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف الى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي ايحائي.

وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثاني فينتهي الى أفعال آنية. وحينما يكون هناك محل لقرار فانة بالتداعي لابد وأن تكون هناك نتيجة ينبغي انجازها ووسائل ومسارات للوصول الى هذه النتيجة.

ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله).

ويرى البعض أن القرار في أبسط حالاته وسيلة تنشط استجابة سبق تشكيلها وهي في وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة كذلك فإنه في أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة

إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وانما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة.

فرق بين متخذ القرار وصانعه

فصانع القرار هو: الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة يصنعها ولا يجب تجاوزها، أي هو الذي يسن القرار وفق الظروف والإمكانات المتاحة.

أما متخذ القرار فهو: الذي يختار القرار الذي يناسبه وفي ضوء الشروط الموضوعة مسبقاً ويقوم على تنفيذ هذا القرار، ولا يحق له أن يتجاوز هذه الشروط أو أن يرجع إليها لأخذ موافقتها فيما يريد إضافته أو تعديله. وهكذا نجد أن مرحلة إتخاذ القرار هي في الحقيقة "عمل إداري" يمثل جانباً واحداً في عملية صنع القرارات.

ويرى "طومسون" و "تودين" أن (وان كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في (صنع القرارات) الا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي بل أنه يشير كذلك الى تلك الأنشطة التي تؤدي الى ذلك الاختيار).

وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات.

ويمكن تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها **عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين.**

ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

١. أن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول الى حل أمثل.
٢. أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلولاً بديلة يجب تحديدها و تحليلها و مقارنتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة.
٣. أن طريقة اكتشاف البدائل و تحديد قواعد الاختيار و اختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، و المعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار.

و تدور عملية اتخاذ القرار في إطار معين يشمل ستة عناصر هي:

١. الموقف (أو المشكلة).
٢. متخذ القرار.
٣. الهدف.
٤. البدائل.
٥. قواعد الاختيار.
٦. عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل.

القرار لغة :
مشتق من القر واصل معناه على ما نريد هو "التمكن " فيقال قرّ في المكان، أي قربه وتمكن فيه.

القرار اصطلاحا :
-هو عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائما بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود، وإذا لزم الترجيح وتغليب الاصوب والأفضل أو الأقل ضرراً.

بعض العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

١. أهداف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ و ينفذ لابد و أن يؤدي في النهاية الى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فان بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

٢. الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع و على الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وانما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

٣. الواقع ومكنوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالاضافة الى محتواها الواقعي.

٤. العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الاطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي:

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص الى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له.

الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:

- تحديد الأهداف له.
- اتاحة الفرص للممارسة الادارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.

- مده بالمعلومات والبيانات والدلائل.
- اسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

انواع القرارات

هناك تصنيفات للقرارات وانواعها و فيما يلي عرض لأهم هذه التصنيفات:

١. تقسيم بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها:

فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الاستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السياسية وسياستها الرئيسية وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الادارية محددة الأجل والتي تتعلق بالإجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية.

٢. تقسيم وفق معيار طبيعتها:

فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في اطار دوره كمسؤول رسمي فانه يتصرف في اطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع. وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الادارية التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر. أما القرارات الشخصية فانها القرارات التي يتخذها المدير في اطار تقديره كفرد ومن ثم فهي لصيقة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية. وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه.

٣. تقسيم بحسب درجة امكان جدولتها:

هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فانها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة في نوعها. وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقاً لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماسكة، وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها. وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين.

٤. تقسيم بحسب محتواها من درجات التأكد:

فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فان نتائجها ليست مؤكدة، وتؤخذ قراراتها في اطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة او عدم الحصول عليها.

على ان مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في اطار أنسب من الاحتمالات أن هذا التقسيم في الحقيقة يقسم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف ب "نظرية القرار" والتي تدور أساسا حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.

٥. تقسيم بحسب الموضوع محل القرار:

فهي قد تكون قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها. وقد تكون قرارات تفضي للاجراءات والأساليب المناسبة للوصول الى حلول المشاكل مقررة، وقد تكون قرارات تخصيصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف. وقد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الانجازات المحققة ومقارنتها بالاستهدافات المتوقعة.

٦. تقسيم بحسب درجة التغيير المطلوبة:

و تفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار و الآثار المترتبة عليه. و يمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في اطار امتداد لتعدين متقاطعين هما:

البعد الأفقي: ويبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتدانى ماتحدثه من تغيير الى درجة جدية.

البعد الرأسي: ويبين درجة تفهم طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه، ومن ثم فانه يقع على امتداده قرارات يتعاظم فهمنا لمتابعتها.

الأخلاقيات في صنع القرار

عند اتخاذ قرار إداري ينبغي مراعاة معايير صنع القرار الأخلاقي التالية:

- المشروعية - هل سيؤثر القرار بطريقة أو بأخرى على الوضع القانوني؟
- الإنصاف - كيف سيؤثر القرار على المشاركين في تنفيذه؟
- الفاعلية - هل سيحقق القرار الهدف المرجو منه؟

لا ينبغي اتخاذ أي قرار إذا وجد أنه غير قانوني وغير عادل وغير فعال. الحالة الوحيدة التي يُسمح فيها لصناع القرار أن يتخذوا خطوات تالية هي أن تكون الإجابة على هذه الأسئلة الثلاثة هي نعم. ويغلق باب المناقشة إذا كانت الإجابة على أي من هذه الأسئلة الثلاثة هي لا. وهذا هو ما أقره نموذج اتخاذ قرار التنفيذ/صرف النظر .

٧ – المنهج السلوكي Behavioral Approach

يعتبر هذا المنهج أول منهج مستحدث في دراسة الإدارة، ويلاحظ بداء أن المنهج السلوكي يكتسب أهمية في الدراسات الإدارة نظرا لتقدم العلوم السلوكية، وتطورها بسبب أنه يركز على التفاعلات المختلفة في العملية الإدارية.

ويربطها بالعوامل الاجتماعية الموجودة في محيط الإدارة. وقد استطاع أصحاب المنهج السلوكي أن يقيموا فروعا دراسية منبثقة عن النظام الدراسي للإدارة العامة، وتدور في فلك منهجهم السلوكي، وذلك مثل علم النفس الإداري

وكمنهج إداري فقد اهتم المنهج السلوكي بضرورة خلق علاقات إنسانية جيدة وحالة رضا عالية بين الأفراد في المؤسسة، كذلك توازن بين تحقيق أهداف الإدارة وتحقيق رغبات الأفراد، وعلى رأسها الحاجات الاجتماعية والنفسية التي يمكن تحفيزهم من خلال تحقيقها.

مفهوم النموذج:

النموذج Le Model : هو التمثل الذهني لشيء ما و لكيفية اشتغاله

أهم روّاده هذا المنهج التون مايو من خلال تجاربه في مصانع هوثرون الشهيرة

لقد ظهر النموذج في دراسة الإدارة بشكل واضح في منتصف الخمسينات وكرد فعل للدارسات التجريدية التي قامت تعلى أساس المبادئ المجردة حيث شكلك أنصار النموذج في محاولة دراسة الإدارة على أساس استخلاص مبادئ معينة تدرس على أساسها العامة ، و في إقامة النماذج أسلوبا أفضل.

ويلاحظ أن منهج النماذج كسابقة يعتبر ضيقا عن الإحاطة بجميع ظواهر الإدارة من حيث أنه يبدأ بافتراضات مسبقة ليست قائمة على أساس من المبادئ العامة، وإنما وفق اتجاه أو فلسفة أو فكر.

من الملامح الحديثة للدراسة المقارنة الإدارة التغيير الجدري في دور الإدارة منذ الخمسينات، وهو ما يمثل تطور مضمون هذا الدور ويجسد تطور دور الإدارة المضمون الحديث لوظيفة الدولة في مختلف المجتمعات – متقدمة ـ حديثة – متخلفة – نامية.

ففي الدول المتقدمة زاد تدخل الدولة بصرف النظر عن نظامها الاقتصادي والنظرية السياسية السائدة والتي تحكم إطار وظيفة الدولة. فلقد كانت للثورة الفنية الهائلة في الدول المتقدمة آثارا بعيدة المدى على واقع إطار وظيفة الدولة فيها. ومن ثم على دور الإدارة، إذ أدت التكنولوجيا

الحديثة إلى إقامة إدارات عامة ما كان يمكن تصورها منذ عقدين من الزمان، ولعل مركز مانهاتن الهندسي وإدارة قاعدة كيب كيندي بالولايات المتحدة خير مثال على ما سبق.

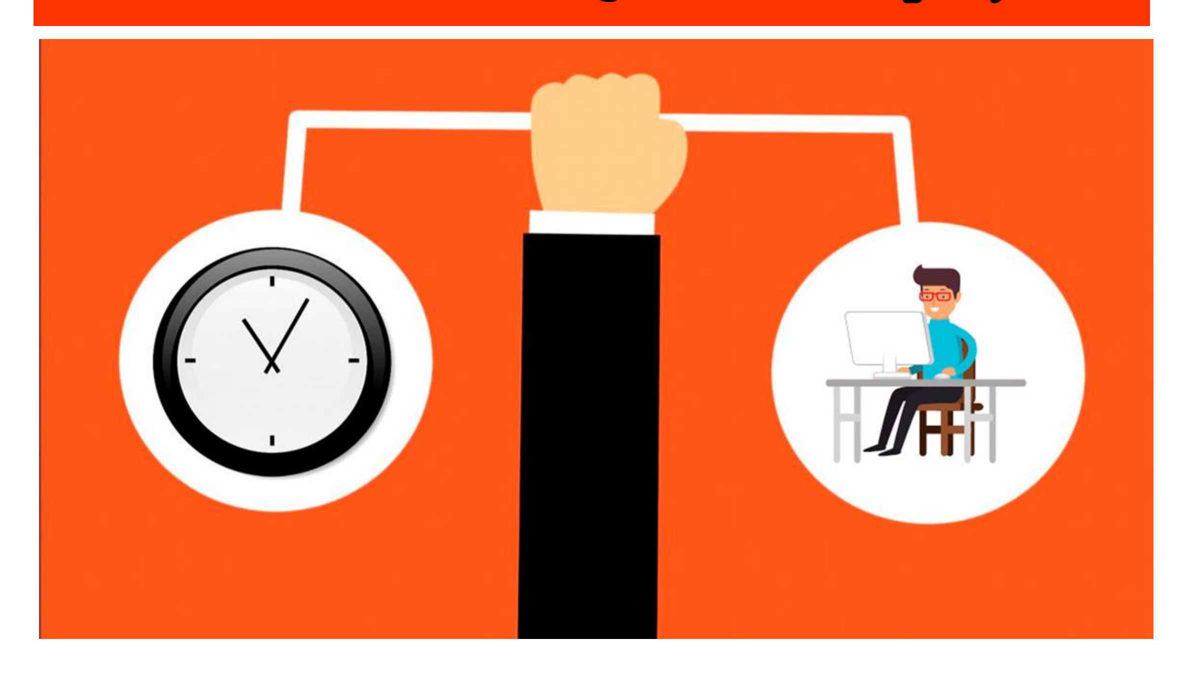
وبالإضافة إلى إدارات الفضاء وأبحاث القمر، فليس على الدولة الآن أن تفعل ما تشاء وإنما تفعل ما يجب أن يكون ، كما أضحى من المستحيل تحديد وظيفة الدولة مسبقا بموجب مذهب أو اتجاه معين، وغنما تتحدد هذه الوظيفة تبعا للتطورات الاجتماعية والفنية التي لا تقف بعند حد في عالم اليوم ومن هنا أفضت هذه العوامل مجتمعة إلى حتمية تدخل الدول في كل النظم الاجتماعية بغير استثناء.
بل أن الأوضاع في الدول حديثة المولد قد فرضت بالضرورة حتمية تدخل الدولة، حيث خرجت هذه الدول إلى الوجود في النظام السياسي الدولي حاملة معها أثقالا من التخلف الرهيب بما يعنيه من مشكلات كثيرة اقتصادية واجتماعية وسياسية وإدارية نتيجة للتخلف الذي عاشته مجتمعاتها قرونا طويلة.

كما يركز المدخل على عناصر العملية الإدارية و ديناميتها في ضوء الأنماط السلوكية ، و يقوم على فكرة مؤداها أن التنظيم الإداري ما هو إلا تجمع إنساني يشكل فيه الأفراد القوة الدينامية المحركة للتنظيم . هذه القوة تؤثر في الكفاءة التنظيمية ,و بالتالي في قيام التنظيم بالمسؤوليات الملزم بها ,كما تتضمن جوانب التركيز في هذا المدخل على دراسة طبيعة السلطة والنواحي الإشرافية **وأهم المعايير و الأسس التي يستند إليها هذا المدخل:**

- الإقرار بأهمية الدور الذي تلعبه القيم في السلوك التنظيمي كونها تضغط على التنظيم الإداري و تؤثر في قراراته.
- النظر إلى الإدارة ضمن المناخ الاجتماعي الذي يحيط بها.
- التأكيد على الدوافع و الحاجات الإنسانية و أثرها على سلوك الأفراد و الجماعات بالتنظيمات الحكومية والغير الحكومية.

المنهج السلوكي (Behavioral Approach) أحد أهم المناهج الإدارية، ظهر كردة فعل على نظريات المنهج الكلاسيكي في الإدارة، فقد انتقد هذا المنهج التركيز على الحافز الاقتصادي في المنهج الكلاسيكي عامة

٨ – ادارة الوقت Time Management



- **إدارة الوقت تعني أولاً إدارة الذات، فهي نوع من إدارة الفرد نفسه بنفسه.**
- **إدارة الوقت هي إدارة الأعمال التي نقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح، يومياً ٢٤ ساعة.**
- **إدارة الوقت هي محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه ،بدلاً من أن يفرض سيطرته علينا.**
- **إدارة الوقت هي إدارة السلوك والشخصية.**

يمثل الوقت أحد الموارد الهامة والثمينة لأي إنسان في هذا العالم الكبير، فالوقت كما يقال في المثل العربي الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك ، وإذا لم يحسن الإنسان استغلاله بفعالية فإنه يفقد الكثير مما يصعب تعويضه، سواء في عمله أو في حياته الخاصة، لأن ما مضى منه لا يعود أبداً.

والوقت من ذهب، بل أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال الأعمال وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية، إضافة إلى الوقت الذي يُعدّ أكثرها أهمية. لأنه كلما تحكم الفرد في وقته بمهارة وإيجابية استطاع أن يستثمره في تحقيق أقصى عائد

ممكن من الموارد الأخرى؛ إذ أنّ الفرد عندما يدير وقته بشكل فعّال، هو في الحقيقة يدير حياته ونفسه وعمله إدارة فعّالة.

وهذا يعني أن الوقت لا يمكن عزله عن حياة الإنسان الشخصية والمهنية. ومن هنا تبرز أهمية وضرورة الوقت، هذا المورد الهام الذي ينبغي التعامل معه واستثماره بفعالية، والذي صار واحداً من ضمن موضوعات علم الإدارة، وهو موضوع إدارة الوقت.(Time Management)
بما أن الوقت المتاح للمديرين محدود، فكيف يستطيع المديرون استخدامه بفعالية ؟
"إن قضية التنمية في المقام الأول قضية وقت وقضية إنتاج. وإن الأمر في حاجة إلى التعامل مع الوقت على أنه مورد لابد من استثماره لتحقيق النتائج المطلوبة لرفاهية شعوبنا، ويقع عبء ذلك في الدرجة الأولى على عاتق كل فرد منا ."

خصائص الوقت

- **سرعة انقضائه**
- **ما مضى منه لا يعود ولا يعوض**
- **أنفس ما يملك الإنسان**

فالعبرة ليست في إنفاق الوقت، بل في استثماره، مثله مثل أي رأس مال نجد أن الوقت إذا أنفقناه ضاع، أما إذا استثمر فسينمو ويؤتي ثماره في مستقبل حياتنا، وللأجيال القادمة، فمن الضروري على كل مدير أن يسأل نفسه السؤال التالي: هل أنا أقوم بالأشياء الصحيحة؟ قبل أن يسأل: هل أنا أقوم بالأشياء بطريقة صحيحة؟ إذ أن الوقت ليس هو المشكلة في حد ذاته، ولكن المشكلة هي كيف نستثمره، فالوقت شيء لا بد من أن نختبره ونعيشه.

إن ما سبق يقودنا إلى القول إن "الفرق بين مصطلحي الكفاءة (Efficiency) والفاعلية (Effectiveness) في استخدام الوقت هو مفتاح القضية، لأن الكفاءة تعني القيام بالعمل بشكل صحيح بينما تعني الفاعلية أن تقوم بالعمل الصحيح بشكل صحيح ."

فهناك فرق بين الكفاءة والفاعلية، "فمهما كانت السرعة التي يقود بها الفرد سيارته متجهاً إلى الجنوب، فهو غير فعّال متى كانت وجهته الحقيقية نحو الشمال ."

ولعل هذا ما دفع الجمعية الأمريكية لتقويم المهندسين إلى تبني شعار :اعمل بطريقة أذكى لا بمشقة أكثر ، كمحاولة للتمييز بين الشغل والانشغال أو بين الكفاءة والفاعلية ، أي بين إنجاز العمل بكفاءة وإنجاز العمل المطلوب لتحقيق الأهداف.

ففي إدارة الوقت من الأفضل للمدير أن "يوجه نظره نحو النتائج بدلاً من القلق بسبب الإجراءات"، أي " أن يوجه نظره نحو الهدف أولاً ثم الإطار ثانياً، الرؤية أولاً والطريقة ثانياً، أي إلى الفاعلية أولاً والكفاءة ثانياً"، وبذلك يبدأ المدير بوضع أولى خطواته على طريق النجاح في إدارته لوقته. إن مفتاح إدارة الوقت هو أن يستطيع المدير السيطرة عليه أو إدارته، وإنّ الاستثمار الأمثل للوقت سيؤدي إلى

إدارة الوقت هي عملية التخطيط وممارسة السيطرة الواعية على الوقت الذي يقضيه في أنشطة محددة ، خاصة لزيادة الفعالية والكفاءة أو الإنتاجية. إنه عمل خفة الحركة للمتطلبات المختلفة للدراسة والحياة الاجتماعية والتوظيف والأسرة والمصالح الشخصية والالتزامات ، استخدام الوقت بشكل فعال يمنح الشخص "خيارًا" في أنشطة الإنفاق / الإدارة في وقته ومدى ملاءمته

نظم إدارة الوقت

غالبًا ما تتضمن أنظمة إدارة الوقت ساعة زمنية أو تطبيقًا يستند إلى الويب يستخدم لتتبع ساعات عمل الموظف. تتيح أنظمة إدارة الوقت لأصحاب العمل رؤى حول القوى العاملة لديهم ، مما يسمح لهم برؤية وتخطيط وإدارة وقت الموظفين. إن القيام بذلك يسمح لأرباب العمل بالتحكم في تكاليف العمالة وزيادة الإنتاجية. يعمل نظام إدارة الوقت على أتمتة العمليات ، التي تقضي على العمل الورقي والمهام الشاقة.

أهمية إدارة الوقت

رفع الإنتاجية والسرعة في إنجاز المهام ، إيجاد حلول سريعة للمشاكل بجهود أقل ، تحقيق الاستقرار بشتى المجالات سواء النفسية أو العاطفية أو الاجتماعية ، يتخلص الإنسان من ضغط العمل وبذلك يشعر بالسعادة والتفاؤل ، تساعد إدارة الوقت على تحسين نوع العمل وإنجازه بوقت قياسي وبالتالي الحصول على نتائج أفضل ، كسب وقت أكبر لقضائه في الاستراحة ، تحقيق التطوير الذاتي والأهداف الشخصية

٩ – فلسفة المنظمة Organization Philosophy

مفهومها : تشير الأدبيات إلى أن كلمة فلسفة Philosoply تعني هيكل المعرفة ،وأنها مصطلح عام وشامل يخص الأفراد والجماعات والمنظمات بأنواعها ،وفلسفة المنظمة تطلق على النظام الفكري الذي يهيمن على المنظمة ويبلور شخصيتها ويميز سلوكها عن المنظمات الأخرى ، وتعكس فلسفة أية منظمة من منظمات الأعمال مجموعة القيم والمعتقدات والمواقف والسياقات التي يتحدد بموجبها السلوك والإتجاه العام للمنظمة.

أهميتها : تعتبر الفلسفة الصحيحة والسليمة ركيزة العمل العلمي والمنطقي لإدارة المنظمة ،حيث توفر الأرضية المناسبة لاتفاق الأفكار والآراء والتوجهات عموما ،وهذا الإتفاق حول الفلسفة السائدة يوفر حالة التطابق الفكري والتوجيهي تجاه المشاكل والحالات التي تعكر مسيرة المنظمة.

صانعوا فلسفة المنظمة : أصبح من الضروري أن تطغى فلسفة ما على إدارة أية منظمة من منظمة الأعمال ، وتنشأ مثل هذه الفلسفة من مصدرين أساسيين، المصدر الأول هو الآراء والأفكار التي تحملها الهيئة المؤسسة للمنظمة ، أما المصدر الثاني فيعكس توجهات إدارة القمة من المستوى الثاني(مستوى الأعمال) وقد يشترك معه المستوى الثالث (مستوى الوظائف) وذلك أن هذا المستوى يتحمل أمر تنفيذ خطط المنظمة وإخراجها من واقعها النظري إلى التطبيقي .

تحديدا فإن المستوى المؤسسي ومستوى الأعمال ينفردان بصياغة فلسفة المنظمة ،ونقلها إلى المستويات الإدارية لأسباب أساسية ثلاثة وهي :

- إن إدارة القمة ، المؤسسي والأعمال ،هما المسؤولان عن الأعمال التي تدور في المساحات العملياتية في المنظمة ، وتقع عليهما مسؤولية بلورة جوهر الفلسفة.
- تتمتع إدارة القمة بصلاحيات واسعة وهم في الوقت نفسه الرجال الذين هم على إتصال وثيق بما يجري في البيئة المحيطة ،كل ذلك يمكنهم من تقديم التوجيه القانوني والملزم لباقي الإدارات.
- أن مشاركة جميع أعضاء المنظمة برسم شكل التوجه نحو رسالة المنظمة ، يصبح لزاما على إدارة القمة ضمان حصول التفاعل بالشكل الذي يؤمن أداء الأعمال بالنسق المطلوب.

نشأة وتطور فلسفة المنظمة Organization Philosophy

إن فلسفة أي منظمة من منظمات الأعمال لا تظهر للوجود مرة واحدة بل تمر بعدد من المراحل منها :

المرحلة الأولى :مرحلة ظهور الأفكار والآراء: تعد هذه المرحلة بداية صياغة الأفكار والمفاهيم بالشكل الذي يناسب الفلسفة في المنظمة.

المرحلة الثانية : مرحلة تجميع وتصنيف الأفكار : تنطوي هذه المرحلة على تجميع وتصنيف الأفكار والمعارف وبلورتها على شكل مبادئ قابلة للتشغيل.

المرحلة الثالثة : مرحلة مزج ومزاوجة المبادئ : يكون توجه هذه المرحلة محاولة المزج ومزاوجة المبادئ ضمن إطار فكري واضح ليشكل نظرية للعمل في المنظمة.

المرحلة الرابعة :تكوين هيكل معرفي: يتمحور دورها حول تكوين هيكل معرفي متكامل يصبح مرشدا وموجها لأعمال صنع وإتخاذ القرارات وبحسب متطلبات الأعمال في المنظمة.

المرحلة الخامسة : تنفيذ الفلسفة : تهتم هذه المرحلة بتنفيذ الفلسفة، وتتولى إدارة القمة بإجراء الإتصالات ،و إعتماد التعليمات والسياسات السائدة ، وأخيرا فإن نجاح تنفيذ أي فلسفة مرتبط أساسا بإسلوب تصميمها وبنائها .

خصائص فلسفة المنظمة :

من أهم خصائص فلسفة المنظمة ما يلي :

الشمولية : ويقصد بها أن يكون الهيكل الفكري للفلسفة واسعا ومضللا ومنتشرا يغطي جميع أجزاء المنظمة دون إستثناء.

الإيجاز : يجب أن تكون فلسفة المنظمة حاوية على الأفكار والمعارف ذات الصلة بتوجهات المنظمة ،وبالقدر الذي يسمح لها بممارسة أعمال صنع وإتخاذ القرارات المناسبة.

الإنسجام: يعني أن تكون الآراء والمعارف والأفكار التي تحتويها فلسفة المنظمة منسجمة مع بعضها البعض ، ومتماسكة لتربط بين ما يدور في البيئتين الداخلية والخارجية .

أسس صياغة فلسفة المنظمة :

يتم صياغة فلسفة منظمة الأعمال على ضوء معطيات البيئة الداخلية لها ،وتتأثر هذه الفلسفة بالخصائص المنظمية المختلفة ، مثل توفر قواعد المعلومات ،حجم وهيكل المنظمة ، طبيعة النشاط الممارس ، وطبيعة الأعضاء العاملين ، الموقع الجغرافي، درجة التماسك بين الأعضاء ، الإندفاع نحو تحقيق مستويات نجاح أفضل لها .وبالتالي فإن صياغة الفلسفة يجب ان تنبثق من داخل المنظمة وإنطلاقا من التساؤلات التالية :

١- أي القيم ترغب إدارة المنظمة جعلها سائدة ومتكاملة ؟
٢- أي فكرة ترغب إدارة المنظمة تجسيدها ؟
٣- ما هي شروط وطبيعة ودرجة قوة العمل في المنظمة ؟
٤- كم هي درجة إستقرار المنظمة ؟
٥- ما هو شكل أعمال الإتصال وتبادل المعلومات ، وكذلك شكل أعمال الرقابة في المنظمة ؟
٦- ما هو شكل توجه المنظمة نحو مركزية أولا مركزية القرار فيها ؟
٧- ما هو شكل الهيكل التنظيمي للمنظمة ؟
٨- ما هو المنتج الرئيسي للمنظمة ؟
٩- كيف يقاس أسلوب إستخدام الموارد المختلفة في المنظمة ؟
١٠- هل وضعت فلسفة المنظمة في إطار إعتبارات المدى البعيد أم القصير ؟
١١- ماهي أبعاد توجه المنظمة وحدود عملها ؟
١٢- كم يتاثر الآداء بقضايا الزمن ،الكلفة ، التكنولوجيا و الجهد المبذول ؟

إن الإجابة التي ستبرز تجاه هذه التساؤلات وأخرى غيرها تساعد إدارة القمة على بلورة المبادئ والنظريات المناسبة لتطوير وتحسين فلسفة المنظمة المعتمدة ،ثم أن نوعية وطبيعة الإجابة على هذه التساؤلات تتأثر بشكل أو بآخر بنوعية مدراء القمة وبعنصر عدم التأكد الذي يحيط بمستقبل المنظمة المعنية.

١٠- ثقافة المنظمة Organization Culture

لقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في مجالات الإدارة ، ذلك أن الثقافة المنظمة تعتبر من أهم المحددات لنجاح المنظمات أو فشلها ، حيث تربط بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم والمبادئ التي تدفع العاملين بها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتجديد والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحقيق مزايا تنافسية والاستجابة الملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة ، وتبين الحالات والمواقف على أن هناك فروقا جوهرية بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات الناجحة في ترتيب أوضاعها وفي علاقتها مع البيئة الخارجية عن تلك القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات غير الناجحة .

ماهية ثقافة المنظمة : قبل التطرق لمفهوم ثقافة المنظمة لابد من التعريج على مفهوم الثقافة .

مفهوم الثقافة Culture : يقصد بالثقافة ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قرارات أخرى ، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع

وتعرف كذلك بأنها : مجموعة القيم ، الأفكار والاتجاهات والرموز المعبرة والتي تتوارث من جيل لجيل وتعطي قواعد اتصال اجتماعي

الثقافة هي مجموعة الأفكار والمعتقدات والعادات والتقاليد التي يؤمن بها كيان

مفهوم ثقافة المنظمة : هناك العديد من التعاريف التي أطلقت على ثقافة المنظمة نذكر فيها : " الثقافة هي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ، والتي تكون غير مكتوبة ، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة

ويعرف على أنها : " مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم وع الأفراد ذوي العلاقة خارج المنظمة ، ويمكن أن تكون نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة

خصائص ثقافة المنظمة ووظائفها :

أولا : خصائص ثقافة المنظمة :

تتصف ثقافة المنظمة بالعديد من الخصائص يجب مراعاتها في أي قرار أو سلوك داخل المنظمة نوجز أهمها فيما يلي :-

- الثقافة نظام مركب ، تتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل ثلاثة عناصر هي :

الجانب المعنوي : (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) .

الجانب السلوكي : (عادات وتقاليد أفراد المجتمع ، الآداب والفنون والممارسات المختلفة).

الجانب المادي : (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة) .

- الثقافة نظام متكامل : فهي تشكل كلا متكاملا وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموع أجزائها ، فأي تغيير يطرأ على أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع .

- الثقافة نظام تراكمي ومستمر : حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل .

- الثقافة يكتسب متغير ومتطور فاستمراريتها لا يعني توريثها وتناقلها عبر الأجيال في شكلها الخام ، بل هي في تغير وتطر ومستمرين .

- الثقافة لها خاصية التكيف : فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية مع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنطقة .

ثانيا : وظائف ثقافة المنظمة :

تؤدي ثقافة المنظمة العديد من الوظائف التي نذكر فيها:

- توجد الثقافة الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين .
- تساعد الثقافة في إيجاد الالتزام بين العاملين بشيء أكثر أهميته من أنفسهم .
- تدعم الثقافة استقرار المنشأة كنظام اجتماعي .

تعمل الثقافة كإطار مرجعي للعاملين لاستخدامه أو الاستغاثة به لإعطاء معنى لنشاطات المنشأة وأيضا استخدامه كمرشد للسلوك الملائم

العوامل المحدد لثقافة المنظمات :

تتحدد ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العوامل و منها :

- صفات الأفراد الشخصية وما يحملونه من أفكار وقيم واهتمامات ودوافع .
- الخصائص الوظيفية ومدى تلاؤمها مع شخصية الفرد ، حيث أن كل فرد يذهب إلى المنظمة التي تتوافق مع تطلعاته وقيمه واهتماماته .
- مجموعة المنافع التي يحصل عليها الأفراد من خلال أدائهم لوظائفهم مما ينعكس على سلوكياتهم داخل التنظيم .
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من طرق تفكير وأساليب تعامل بين الأفراد داخل المنظمة ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الأخلاقيات من أخلاقيات وقيم الأفراد المستمدة من العائلة والمجتمع ، أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد .

ومن هذا كله يمكن القول أن اختلاف القيم ومن ثم اختلاف ثقافة المنظمة يرجع إلى ما يلي :

- خصائص الفرد .
- علاقة الفرد بالبيئة .
- أهداف الفرد وتوجهاته بشأن الحياة .
- علاقة الفرد بالمنظمة .
- الأنشطة التي يمارسها الفرد .
- اتصالات الفرد وعلاقته مع الآخرين .
- ثقافة المجتمع وانعكاساته على ثقافة المنظمة .

١١– التجارة الإلكترونية Electronic Commerce

إن التطور السريع الذي طرأ على مفهوم التجارة الإلكترونية أدى إلى ظهور العديد من التعاريف ، وكل من هذه التعاريف يحاول النظر إلى التجارة الإلكترونية من منظور معين. وحيث لا يوجد تعريف يمكن القول عنة على أنه تعريف متعارف علية دوليا، وذات صبغة يمكن أن تكون معتمدة من خلال الجهات ذات العلاقة ولقد أخذ المعنيين في هذا الشأن الاجتهاد في إدراج العديد من التعاريف حول أدبيات موضوع التجارة الإلكترونية محاولين الوصول إلى تعريف شامل وعام يقوم على خدمة المتعاملين في التجارة الإلكترونية وطالما لم يتوفر تعريف موحد ومتعارف علية دوليا لا بد من التعرف على بعض التعاريف التي تم الاجتهاد من خلالها للوصول بالتجارة الإلكترونية إلى المستوى المطلوب أو المحاولة للاقتراب مما يمكن أن يخدم استخدامات وتطبيقات التجارة الإلكترونية ولا بد من التعرف على شبكة الإنترنت أولا قبل التعرف على التجارة الإلكترونية وخصوصا لخلط البعض بين مفهوم شبكة الإنترنت العالمية والشبكة العنكبوتية العالمية .

شبكة الإنترنت العالمية Internet : هي عبارة عن شبكة اتصالات عالمية تربط بين ملايين شبكات الاتصال وملايين أجهزة الكمبيوتر بشتى أشكالها وأنواعها .

الشبكة العنكبوتية العالمية WWW : وهي إحدى الخدمات المشهورة التي توفرها شبكة الإنترنت العالمية والتي تساعد على الدخول إلى مليارات المواقع الموجودة على الشبكة .
ومن أجل الاقتراب من مفهوم التجارة الإلكترونية لا بد من الاطلاع على بعض وأهم التعاريف التي وردت حول التجارة الإلكترونية ، ومن هذه التعاريف :

وحسب ما جاء في تعريف منظمة التجارة العالمية :

هي" توزيع السلع والخدمات وتسويقها بالوسائل الإلكترونية

ويمكن تعريف التجارة الإلكترونية : عبارة عن "مزيج من التكنولوجيا والخدمات من اجل الإسراع بأداء التبادل التجاري وإيجاد آلية من أجل تبادل المعلومات داخل مؤسسة الأعمال وبين مؤسسات الأعمال فيما بينها ومؤسسات الأعمال والعملاء، أية عمليات البيع والشراء.
كذلك تعرف التجارة الإلكترونية : عبارة عن "إنتاج ، وترويج، وبيع، وتوزيع المنتجات بواسطة شبكة اتصالات .

خلاصة يمكن القول بان التجارة الإلكترونية

هي **نظام** يُتيح عبر الإنترنت حركات بيع وشراء السِلع والخدمات والمعلومات، كما يُتيح أيضا الحركات الإلكترونية التي تدعم توليد العوائد مثل عمليات تعزيز الطلب على تلك السِلع والخدمات والمعلومات، حيث إن التجارة الإلكترونية تُتيح عبر الإنترنت عمليات دعم المبيعات وخدمة العملاء. ويمكن تشبيه التجارة الإلكترونية بسوق إلكتروني يتواصل فيه البائعون (موردون، أو شركات، أو محلات) والوسطاء (السماسرة) ، والمشترون وتُقدّم فيه المنتجات والخدمات في صيغة افتراضية أو رقمية، كما يُدفَع ثمنها بالنقود الإلكترونية.

التجارة الإلكترونية كمفهوم جديد :

يشرح عملية بيع أو شراء المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال شبكات كمبيوترية ومن ضمنها الإنترنت وهناك عدة وجهات نظر من أجل تعريف هذا المصطلح : فعالم الاتصالات يعرف التجارة الإلكترونية بأنها وسيلة من أجل إيصال المعلومات أو الخدمات أو المنتجات عبر خطوط الهاتف أو عبر الشبكات الكمبيوترية أو عبر أية وسيلة تقنية. ومن وجهة نظر الأعمال التجارية فهي عملية تطبيق التقنية من أجل جعل المعاملات التجارية تجري بصورة تلقائية وسريعة. ومن وجهة نظر الخدمة وتكلفتها تعرف التجارة الإلكترونية بأنها أداة من أجل تلبية رغبات الشركات والمستهلكين والمدراء في خفض كلفة الخدمة والرفع من كفاءتها والعمل على تسريع إيصال الخدمة. وأخيراً فإن عالم الإنترنت يعرفها بالتجارة التي تفتح المجال من أجل بيع وشراء المنتجات والخدمات والمعلومات عبر الإنترنت .

الفرق بين التجارة الإلكترونية E-Commerce و الأعمال الإلكترونية E-Business

يشيع لدى الكثيرين استخدام اصطلاح التجارة الإلكترونية E-Commerce رديفا لاصطلاح الأعمال الإلكترونية E-Business غير أن هذا خطأ شائع لا يراعي الفرق بينهما، فالأعمال الإلكترونية أوسع نطاقا وأشمل من التجارة الإلكترونية، وتقوم الأعمال الإلكترونية على فكرة آلية الأداء في العلاقة بين إطارين من العمل، وتمتد لسائر الأنشطة الإدارية والإنتاجية والمالية والخدماتية، ولا تتعلق فقط بعلاقة البائع أو المورد بالزبون، إذ تمتد لعلاقة المنشأة بوكلائها وموظفيها وعملائها، كما تمتد الى أنماط أداء العمل وتقييمه والرقابة عليه، وضمن مفهوم الأعمال الإلكترونية، يوجد المصنع الالكتروني الآلي، والبنك الإلكتروني، وشركة التأمين الإلكترونية، والخدمات الحكومية الآلية والتي تتطور مفاهيمها في الوقت الحاضر نحو مفهوم أكثر شمولا هو الحكومة الإلكترونية وأية منشأة قد تقيم شبكة (انترانت مثلا) لإدارة أعمالها وأداء موظفيها والربط بينهم. في حين أن التجارة الإلكترونية نشاط تجاري وبشكل خاص تعاقدات البيع والشراء وطلب الخدمة وتلقيها بآليات تقنية وضمن بيئة تقنية. ولقد ظهر خلاف وجدل حول تعريف التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، وأيهما يندرج تحت الآخر، فالرأي الأول يعتقد بأن التجارة الإلكترونية تشمل جميع العمليات الإلكترونية التي تقوم بها الشركات متضمنة كذلك البنية التحتية لنظم معلومات المنشأة وتضم بالتالي الأعمال الإلكترونية، وحسب هذا الرأي فإن الأعمال الإلكترونية عبارة عن العمليات الرقمية الإلكترونية ضمن بيئة المنشأة فقط، ويقتصر دورها ضمن إجراءات الرقابة الداخلية وكمثال عليها، عملية السيطرة والاطلاع على حيثيات مخزون الشركة الموجود في موقع بعيد من خلال وسائط تكنولوجيا رقمية. أما الرأي الثاني فيعتقد بأن الأعمال الإلكترونية هي الأشمل ويندرج تحتها جميع أدوات التعامل الإلكترونية الأخرى .

١٢- النقود الإلكترونية Electronic Money

تشير النقود الإلكترونية إلى المدفوعات من خلال قنوات الاتصال الإلكترونية مثل الإنترنت، وتتجه العديد من الدول الصناعية وبخاصة الولايات المتحدة الأمريكية نحو التوسع في استخدام النقود الإلكترونية، وتسوية الحسابات فيما بين العملاء والبنوك إلكترونيا من خلال شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت). وقد أدى التوسع في استخدام النقود الإلكترونية إلى اجتماع محافظي البنوك المركزية لمجموعة الدول العشرة لوضع قواعد أمان لحماية تسوية المدفوعات من خلال النقود الإلكترونية. كما أصدر بنك التسويات الدولية تقرير عن الإجراءات الواجب توافرها في النقود الإلكترونية لضمان السرية. لكي نفهم الحافز من أجل استخدام النقد الالكتروني عوضا عن النقد الحقيقي (العملات المعدنية والورقية)، يجب أن نفهم كيفية حدوث معاملات النقد الالكتروني من خلال مناقشة أنظمة النقد الالكتروني:

ويمكن تعريف النقود الالكترونية بانها: قيمة نقدية مستحقة على الطرف الذي قام بإصدارها، مخزونة على جهاز الكتروني ومقبولة كوسيلة دفع من قبل اطراف اخرى غير الصادرة عنها. وينظر اليها في بعض الاحيان على انها تحويل الكتروني للنقود من طرف الى اخر سواء اكان ذلك التحويل دائناً او مديناً.

- **البطاقات الذكية Smart Card :**

البطاقة الذكية هي عبارة عن بطاقة تحوي معالجاً دقيقاً يسمح بتخزين الأموال من خلال البرمجة الأمنية وهذه البطاقة تستطيع التعامل مع بقية الكمبيوترات ولا تتطلب تفويضاً أو تأكيد صلاحية البطاقة من أجل نقل الأموال من المشتري إلى البائع. القدرة الاتصالية للبطاقات الذكية تمنحها أفضلية على الشريط المغناطيسي لبطاقات القيمة المخزونة التي يتم تمريرها على قارئ البطاقات. نسبة الخطأ للشريط المغناطيسي تصل إلى ٢٥٠ لكل مليون معاملة. نسبة الخطأ هي عدد الأخطاء أثناء تمرير كل معاملة. في حين أن نسبة الخطأ للبطاقات الذكية تصل إلى ١٠٠ لكل مليون معاملة. التطويرات المستمرة في تقنية المعالجات في المستقبل القريب ستخفض قيمة نسبة الخطأ بصورة مستمرة. المعالجات الموجودة في البطاقات الذكية تستطيع أن تتأكد من

سلامة كل معاملة من الخداع. عندما يقدم صاحب البطاقة بطاقته إلى البائع، فإن المعالج الدقيق الموجود في مسجل النقد الالكتروني للبائع يتأكد من جودة البطاقة الذكية من خلال قراءة التوقيع الرقمي المخزون في معالج البطاقة. يتم تكوين هذا التوقيع الرقمي من خلال برنامج يسمى بالخوارزمية الشفرية أو Algorithm Cryptographic

الخوارزمية الشفرية هي عبارة عن برنامج آمن يتم تخزينه في معالج البطاقة. هذا البرنامج يؤكد لمسجل النقد الالكتروني بأن البطاقة الذكية أصلية ولم يتم العبث بها أو تحوريها. ولذلك، فإن في نظام البطاقات الذكية المفتوح لتحويلات الأموال الإلكترونية، فإن صاحب البطاقة لا يحتاج إلى أن يثبت هويته من أجل البيع والشراء. فمثل الأموال المعدنية، فإن مستخدم البطاقة الذكية يستطيع أن يظل مجهولا. ولا يوجد هناك أي داع للتخويل بإجراء المعاملات من خلال خدمات اتصالية مكلفة .فعندما يستخدم صاحب البطاقة بطاقته الذكية، فإن قيمة الشراء يتم نقصها بطريقة أوتوماتيكية من بطاقة المشتري ويتم إيداع هذه القيمة في أجهزة الكترونية طرفية للبائع. ومن ثم، يستطيع البائع أن يحول ناتج عمليات البيع والشراء لليوم إلى بنكه عن طريق الوصلات التلفونية. هذا يسمح لعمليات البيع والشراء أن تتم في ثوان معدودة.

- **النقد الرقمي :**

البطاقات الذكية تسمح للناس باستعمال النقد الرقمي .

النقد الرقمي هو عبارة عن نقد يتم تخزينه بواسطة الخوارزميات في المعالجات وأجهزة كمبيوترية أخرى. معالجات البطاقات الذكية تستطيع التعامل والاتصال مع أي جهاز يحتوي على برمجيات تتناسب معها. النقد الرقمي المخزن في البطاقات الذكية أو في أجهزة أخرى تملك معالجات شبيه بمعالجات البطاقة الذكية نستطيع أن نرسلها عبر شبكة الإنترنت. في حين أن العملات المعدنية والنقدية لا نستطيع أن نرسلها عبر الإنترنت.

مثال نقود PayPal الالكترونية

تعتبر PayPal (باى بال) بمثابة أهم أنواع النقود الالكترونية في العالم. تأخذ شركة PayPal من الولايات المتحدة الأمريكية مقرا لها حيث تتمتع بترخيص رسمى للعمل من قبل مؤسسة NFA التي تقوم بمنح تراخيص العمل في مجال الأسواق المالية وكذلك الإشراف على هذه الأسواق.

13 – التسويق Marketing

يعد التسويق أحد الأنشطة الاستراتيجية الذي تزاوله المؤسسات، فقد اثبتت الخبرة الطويلة و واقع التجربة التطبيقية أن البعد التسويقي كان دائما المحدد الرئيسي لكثير من حالات النجاح الذي حظيت به بعض المؤسسات أو الفشل الذي منيت به الكثير منها.

عرفت الجمعية الأمريكية (AMA) التسويق Marketing بأنه :

"العملية الخاصة بتخطيط و تنفيذ ، و خلق ، و تسعير ، و ترويج ، و توزيع الأفكار أو الخدمات اللازمة لا تمام عمليات التبادل و التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد و تحقيق أهداف المنظمات ".

ونرفق بعض تعاريف التسويق من مظور اداري واجتماعي

العملية الاجتماعية التي توجه التدفق الاقتصادي للمنتجات و الخدمات من المنتج إلى المستهلك بطريقة تضمن التطابق بين العرض و الطلب و تؤدي إلى تحقيق أهداف المجتمع

التسويق: عمليّة إداريّة تهدف إلى تعريف العملاء بالخدمات والسلع، ويعتمد على تحقيق أربعة عناصر؛ وهي تحديد المُنتجات، ووضع أسعار لها، واختيار الأسلوب المناسب لوصولها إلى العملاء، وصياغة استراتيجيّة تُساهم في ترويجها.

التسويق الاحترافي أيضاً يقوم على التحليل Analysis، الذي يعد عنصر في غاية الأهمية، وهو الأساس الذي تعتمد عليه إستراتيجيات التسويق الذكية.

ولكن ما هو نوع التحليل المستخدم في عمليات التسويق؟؟

إنه التحليل للعميل وفهم سلوكياته ، ورغباته ، ودوافعه ، وتفضيلاته ، وجمع كل البيانات والمعلومات التي تخصه ، وهو أيضاً التحليل للسوق وحجمه وظروفه الخاصة ، وحجم المنافسة فيه.

وفي النهاية استخدام هذا التحليل في عمل المنتج، واختيار سعره، وتحديد مناطق التوزيع الخاصة به ، وإنشاء الحملات الإعلانية لتحقيق أفضل مستوى من المبيعات ومن ثم الأرباح.

مفهوم مزيج التسويق (Marketing mix) بعناصرة الأربعة (4Ps)

ظهر مفهوم مزيج التسويق (Marketing mix) لأول مرة في منتصف القرن العشرين، من خلال البروفيسور الأمريكي Neil H. Borden. مفهوم مزيج التسويق يعبر عن فكرة مفادها أن للتسويق أربعة أركان أساسية، والتي يجب أن تعمل معاً لكل علامة تجارية، وذلك من أجل تحقيق أفضل مستوى من المبيعات. كل من هذه العناصر الأربعة المكونة لمزيج التسويق تبدأ بحرف (P) في اللغة الإنجليزية ومن هذا تم ظهور مصطلح (4 Ps). وهذا شرح لكل منهم:

المنتج Product

يجب أن يبدأ التسويق من حيث تصميم المنتج نفسه ، وهذا يشمل جودة المنتج، وشكله، ولونه، وحجمه .الخ. إذا كان لديك منتج رديء فلا فائدة من أي جهود لبيعه، هذه حقيقة وبناءاً عليها فإنه من المنطقي أن تبدأ عملية التسويق من حيث تصنيع المنتج نفسه ، وبالطبع يجب أن يكون هذا بناءاً على دراسات للسوق وحجمه ومستوى المنافسه فيه وطبيعة المستهلك.

السعر Price

الآن لديك منتج مثالي وتم تصميمه بناءاً على دراسات وإحصائيات دقيقة، كما أن هذا المنتج يمتلك طلباً جيداً. النقطة التالية هي تحديد سعر هذا المنتج. نعم التسعير هو جزء لا يتجزأ من عملية التسويق، وربما يكون العنصر الأساسي في الكثير من استراتيجيات التسويق التي تخدم العملاء الأغنياء. هنا السعر يجب أن يتم وضعه بذكاء ووفقاً لخطة المؤسسة وطبيعة المستهلكين التي ستستهدفهم، وحجم الإنتاج لديها.

المكان Place

المقصود هنا من المكان، هو السوق الذي يتواجد به المستهلك. فالمكان هنا يشمل النقل والتوزيع، والقدرة على تلبية حاجة المستهلك الذي يعيش خارج الحدود الدولية. في عصرنا هذا ونتيجة نمو وتطور فكرة التجارة الالكترونية أصبح السوق حرفياً بلا حدود جغرافية، وهذا جعل لعنصر المكان شكلاً آخر.

الترويج Promotion

الكثير من أصحاب السلع والخدمات، وأصحاب المشروعات الصغيرة غير المحترفين يختصرون كل عملية التسويق في هذا العنصر. ولكن الحقيقة أن كل جهد ترويجي سوف يضيع

سدى طالما لم يكن هناك منتج على مستوى عالي من الجودة، ويحمل السعر المناسب، و يتواجد في المكان المناسب حيث يتواجد العميل.

على أي حال فهذه المرحلة تشمل عمل إعلانات على كل وسائط الميديا للترويج للمنتج و ابراز مميزاته، هذا يتضمن الحملات الإعلانية على التليفزيون، والحملات الإعلانية على مواقع التواصل الاجتماعي، وتحسين محركات البحث ، والفيديوهات الدعائية...الخ.



أفضل طُرق التسويق

توجد طُرق تُساعد في نجاح التسويق ، والآتي مجموعة من أفضلها:

الإعلان : من أقدم وسائل التسويق، ويُعتَبر من أهمّ الطُرق التسويقيّة؛ إذ يتمُّ تخصيص ميزانيّة ماليّة كبيرة له في الترويج للسلع والخدمات، ويُستخدَم الإعلان في التسويق من خلال الاعتماد على طريقتين، وهما:

- تصميم الإعلانات الداخليّة: أيّ أنّ يُصممَ قسم مُتخصّص بالدعاية والإعلان الإعلانات الخاصّة بخدمات ومُنتجات الشركة.
- الاستعانة بالشركات الإعلانيّة: وتُعتَبر هذه الطريقة الأكثر تطبيقاً؛ إذ يتمُّ التعامل مع شركات مُتخصّصة في الإعلانات من أجل دعم عمليّة الدعاية في الوسائل الإعلاميّة، مثل الصّحف والتلفاز وغيرها.

العلاقات العامّة: مجموعة من الوسائل المُستخدَمة للتّعامل مع الجمهور، وتُعتَبر من الاستراتيجيّات المُهمّة لكافّة أنواع الشركات الكبيرة والصّغيرة. تعتمد العلاقات العامّة على العديد من الأساليب المُتنوّعة للوصول إلى الزبائن، ومنها الرسائل الإعلاميّة التي تحتوي على بيانات حول الشركة، والمُنتَجات الخاصّة بها، وعلامتها التجاريّة، وغيرها من المعلومات الأخرى التي تُساهم في حصول الزبائن على المُنتَجات المُعلَن عنها.

المبيعات: من أفضل الطُّرق المُستخدَمة في التسويق؛ إذ تختلف أساليب واستراتيجيات البيع بين الشركات في الأسواق التجاريّة، ولكن عندما تتميّز المبيعات بجودتها وكفاءتها بين العملاء فإنّ ذلك يُساهم في تحولها إلى طريقة تسويقيّة، ممّا يُؤدّي إلى اعتمادها كوسيلة من وسائل الترويج التفاعُليّة للشركات.

الوسائل الرقميّة: من الطُّرق الحديثة في التسويق، وتعتمد بشكل أساسيّ على شبكة الإنترنت، والأساليب الرقميّة التفاعليّة، ومن أهمّها البريد الإلكتروني، والإعلانات الرقميّة، والحملات الترويجيّة. تتميّز وسائل التسويق باستخدام الإنترنت بأسعارها المقبولة بين الشركات الصغيرة، وتُساعد على توفير الكثير من الوسائل الإعلاميّة الحديثة، مثل المواقع الاجتماعيّة.

مهمة النشاط التسويقي

- يقوم النشاط التسويقي في التعرف على فئة الزبائن المستهدفين. دراسة خصائصهم وسلوكياتهم وعاداتهم الحياتية والشرائية والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم.
- توجيه جهود المنشأة نحو إنتاج السلع والخدمات التي تشبع هذه الرغبات، بالكم وفي الوقت، وبالجودة الملائمة لهذه الشريحة المستهدفة من الزبائن.
- توجيه جهود المؤسسة نحو إعلام هذه الفئة بتوفر السلع عن طريق الترويج والإعلانات.
- توجيه جهود رجال البيع (Sales Men) نحو استخدام الأساليب الملائمة لكل من المنتج والعميل.
- توجيه جهود المنشأة نحو طرق قياس رضاء العميل.
- توجيه جهود المنشأة نحو طرق زيادة رضا العاملين بهدف الاحتفاظ بهم وإضافة زبائن جدد.
- توجيه الجهود نحو وضع سياسة تسعير ملائمة تتوافق مع القوانين الموجودة في بيئة السوق ومع الحصة السوقية وأثر المنافسين في السوق.

تحليل وصفي لبعض المهام للوظائف التسويقية

مندوب تسويق :Marketing Rep هذا المسمى يكاد يكون اختفى حاليا، لأن الشركات كانت تذكر أن المتقدم سيعمل كمندوب تسويق، لكن في الحقيقة أنه يعمل في البيع، ولهذا أصبحت هناك مسميات تحت وظائف البيع بديلة عنّه.

متخصص تطوير أعمال :Business Development Specialist هو اختراع جديد ابتكرته الشركات كدور يشمل التسويق والبيع في نفس الوقت، ونجد أيضا أن هذا الدور يظهر بشكل أكثر في شركات الخدمات. وصاحب الوظيفة يكون مركز الاهتمام والسلطات.

متخصص التسويق Marketing Specialist أو :Marketing Coordinator يظهر هذا الدور أكثر في الشركات الخدمية مثل شركات الIT، ويكون دوره في نطاق الترويج وبالأخص تطوير الحملات الإعلانية للشركة، والتسويق الإلكتروني.

تنفيذي حسابات أو مدير حسابات :Account Executive (Account Manager) تظهر أهمية المسمى الوظيفي أكثر في الشركات الوسيطة مثل شركات الدعاية والإعلان. صاحب هذا الدور يكون مسؤول عن أكثر من حساب (شركة – عميل) ويتمثل دوره منذ البداية انه يبحث عليهم ويفتح مع العميل أو الشركة عقد عمل، ويستمر في متابعتهم ويحل لهم كل المشاكل التي تواجههم. هذا الدور في نطاق البيع (جزء من أدوار التسويق.(

مندوب بيع :Sales Rep يظهر في شركات المنتجات مثل شركات الاغذية، ويكن مسئول أنه يضمن وصول المنتج لمنافذ التوزيع بالشكل الصحيح، ويساعد هذه المنافذ ويتابعهم.

مدير أو مشرف مناطق – تجزئة Area Manager – Retail Manager) :Supervisor) وهناك مسميات وظيفية شبيهة به، وكلهم في نفس النطاق وهو عبارة عن شخص في شركات منتجات استهلاكية، يضمن أنه مسيطر توزيعياً على منطقة جغرافية معينة أو منافذ توزيعية محددة، وأيضا في نطاق البيع.

مدير العلامة التجارية :Brand Manager هذه الوظيفة موجودة بشكل أساسي في شركات المنتجات الاستهلاكية والأدوية، وهناك تتولي المنتج (البراند) وتحل مشاكله، وتضمن التوزيع السليم له، وتتولى عمل الدعاية سواء عن طريق شركتك أو بالتنسيق مع شركات دعاية متخصصة. عملياً مدير العلامة التجارية أهم وظيفة له هي التوزيع، خصوصاً في شركات الأغذية. تحته مباشرة في السلم الوظيفي منصب اسمه **مساعد مدير العلامة التجارية – Assistant Brand Manager.** ولكي تصبح مدير العلامة التجارية أو مساعده والذين

يعتبروا من أهم الوظائف التسويقية في الشركات الكبيرة فغالباً ستعمل قليلا في البيع في الفترة الأولى من حياتك المهنية.

مدير منتج Product Manager: هذا في الأغلب أكبر في القوة من مدير العلامة التجارية، لأن كل منتج يكن أسفله أكثر من علامة تجارية، مثلا مدير منتج الألبان، وتحت الألبان يوجد أكثر من علامة تجارية للألبان، أو منتج البطاطس في شركة شيبسى يندرج تحته مثلا شيبسى وكرانشي. طبعاً هذ يظهر في الشركات الكبيرة.

كاتب النصوص الاعلانية Copywriter: هذ هو المسئول عن كتابة النص الإعلاني لأي إعلان. أحياناً يكن المسئول عن هذا العمل هو **المخرجCreative Director** – ، لكن عامة الأكيد أن المخرج الفنى هو المسئول عن إخراج الإعلان على أساس النص الإعلاني الذي يأتى له من **Copywriter.** شركات الإعلانات في الاغلب ليست لديها استراتيجية ثابتة للذي يخرج أو يكتب الإعلانات لكن كِلا المسميين يعتبران الأشهر.

مدير التسويق Marketing Manager: بالتأكيد هذا من أثقل المناصب في كل الأدوار والمسميات السابقة. لكن يجب أن تنتبه لشيء أن هذا المسمى بالرغم من حجمه، يجب أن يكون محدد المهام، لأنه من الممكن أن يكون مدير التسويق في شركة صغيرة تكون قيمته الفعلية تساوي متخصص أو منسق تسويق في شركة كبيرة. فيجب أن تعرف من بداية الأمر هذا المنصب ما هي مسئولياته؟ لكي تستطيع تقييمه بشكل صحيح.

انواع اخرى من التسويق

- التسويق الإلكتروني E marketing
- التسويق الفيروسي viral marketing
- التسويق بالتوصية Referral marketing
- التسويق بالمديح Word of mouth
- التسويق المباشر Direct Marketing
- التسويق الضمني under profit marketing
- التسويق النظيف Green marketing
- التسويق الاجتماعي Social Marketing
- التسويق السحابي Cloud Marketing
- التسويق في وسائل التواصل الاجتماعي Social Media Marketing
- التسويق بسلسلة الحزم المشفرة
- Blockchain Marketing
- التسويق بعرض شيء مجاني
- Buy one get one free
- التسويق بالعينات المجانية
- Freebie marketing

14 – السعر Price

يعد السعر او التسعير من أهم العناصر المزيج التسويقي، فهو العنصر الذي يؤثر مباشرة على ايرادات المؤسسة ، ومع ذلك فقليل من المؤسسات تقوم بصنع القرارات و الاستراتيجيات التسعيرية بطريقة فعالة .

إن عملية تسعير السلع و الخدمات ليست بالمهمة السهلة، لذلك نجد كثيرًا من المؤسسات تواجه مشاكل وصعوبات في هذا الصدد، و تكمن صعوبة التسعير في كيفية ترجمة المضمون السلعي أو الخدمي إلى قيمة نقدية أو عينية، ففي معظم الحالات التسويقية يكون السعر واضحًا و جليًا، وكل من البائع و المشتري مدركان لمقدار القيمة التي يجب على كل واحد منهم دفعها للحصول على ما لدى الآخر، حيث تتفاوت الأسس التي يتم اعتبارها عند تسعير السلعة، فقد يكون الشعور بالفخر عند حيازة السلعة هو الأساس، و قد تكون الماركة التي تحملها هذه السلعة هي الأساس، و على كل حال من الخطأ الاعتقاد بأن السعر هو دائما مبلغ من المال
. يدفع للحصول على منتجات، بل يمكن الحصول على المنتجات كمقايضة مع منتجات أخرى
يعتبر السعر من أهم عناصر المزيج التسويقي و يرجع ذلك للأهمية البالغة التي تميزه عن بقية عناصر المزيج الأخرى.
و سياسة تحديده هي من أهم القرارات التي يتخذها مسؤولي إدارة التسويق و أخطرها، لأن دقة التنبؤ بمتطلبات تغيير السعر سواء في حالة الرفع أو الخفض تعني النجاح بينما الخطأ في التنبؤ يعني الفشل والزوال ، ويرجع ذلك لكون عملية التسعير تتأثر بعدة عوامل سواء داخلية أو خارجية، فهي ليست قواعد ثابتة أو صفة جاهزة بل هي عملية تتغير من مؤسسة لأخرى، و ذلك تبعًا للسياسة المتبعة من طرفها و الأهداف المسطرة و الموضوعة من قبلها و الظروف المحيطة و المؤثرة فيها
عرفه كوتلر (Kotler) بأنه :
"كمية النقد المدفوعة مقابل سلعة أو خدمة أو كم من القيم التي يتبادلها المستهلك بالنقد من أجل الحصول على المنافع التي يحملها المنتوج المستعمل من قبل المستهلك"

يعرف السعر او التسعير ايضا ، بانه : "القيمة التي يدفعها شخص ما مقابل الاستفادة من المزايا و الفوائد التي تمثلها السلعة أو الخدمة موضوع اهتمامه .

ومن المناسب الإشارة إلى أن السعر له أسماء و مرادفات كثيرة ، و التي قد تختلف كليًا من حيث المحتوى

والمضمون، إلا أنها تتمثل بكونها سعرًا لذلك الشيء الذي يتم التعامل به.

و عليه فالسعر قد يكون أحد الأوجه التالية التي يعبر عنها بما يؤدى من عمل :

- **الرسوم** :مقابل الحصول على خدمات التعليم.
- **الفوائد** :مقابل الحصول على منفعة الاقتراض.
- **الإيجار** :مقابل الحصول على منفعة السكن أو لتجهيزات معينة و لفترة محددة من الزمن.
- **أجرة** : وتمثل ثمن استخدام واسطة للتنقل.
- **أتعاب** :الخدمات المقدمة من قبل الطبيب، المحامي...الخ.
- **مقدمة** :مبلغ مدفوع مقدما نظير التعهد بقيام عمل معين.
- **مرتب** :مبلغ مقدم للموظف نظير قيامه بعمل.
- **أجر** :المبلغ المدفوع للعاملين.
- **عمولة** :نظير قيام الوسيط بتقديم خدماته للآخرين.

١٥– تحليل سوات SWOT Analysis

مصفوفة SWOT

(Strengths , Weaknesses , Opportunities , Threats)

١- **تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :** تشمل نقاط القوة والضعف في داخل المنظمة **SW**

٢- **تحليل البيئة الخارجية للمنظمة :** تشمل الفرص والتهديدات **OT**

مصفوفة سوات (SWOT) :هو أداة التحليل الاستراتيجي في عدة مجالات كإدارة الأعمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها

وينقسم هذا التحليل الرباعي كما كتبت حروفه الأربعة بالإنجليزية إلى S-W-O-T وهي بداية كل كلمة ويمكن تعريفها كما يلي:

- **القوة**: عناصر القوة في المشروع والتي تميزه عن غيره من المشاريع وهي ترجمة لكلمة.Strengths
- **الضعف**: نقاط الضعف في المشروع وهي ترجمة لكلمة.Weaknesses
- **الفرص**: وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وقد تؤدي على سبيل المثال إلى زيادة المبيعات وأيضاً يمكن أن تؤدي لزيادة الأرباح، وهي ترجمة لكلمة Opportunities.
- **التهديدات**: وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وتسبب اضطرابات للمشروع وهي ترجمة لكلمة.Threats

ظهر تحليل SWOT نتيجة للبحث الذي تم بمعهد ستانفورد من عام ١٩٦٠ إلى عام ١٩٧٠ وقام به البرت همفرى وآخرون بالمعهد، وكان الغرض من إجراء هذا البحث هو معرفة أسباب فشل التخطيط المشترك، corporat planning وما نتج عنه من مشاكل اقتصادية وكيفية تلافيها.

- يُستعمل هذا الأسلوب في التحليل في مجالات أخرى منها التخطيط العمراني، وهو أداة تستعمل في التخطيط الاستراتيجي لتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات.
- نقاط القوة والضعف من الخصائص الداخلية للمشروع.
- الفرص والتهديدات فهي تترتب على الظروف الخارجية للمشروع.

أهمية تحليل SWOT : يُعدّ تحليل SWOT من أهمّ الأدوات الخاصة بالتحليل الاستراتيجيّ، ويُعتبر المرحلة الأوّلى من مراحل إعداد وتصميم الخُطط داخل المُنشآت، كما يُساعد الأشخاص على اتّخاذ وصناعة القرارات المُؤثّرة في حياتهم، ويُعدّ أيضاً من الطُرق السهلة وذات الأهمية الكبيرة؛ حيث لا يجوز تجاهله أو عدم استخدامه في بيئة العمل، **وتُلخَّص أهمية تحليل SWOT وفقاً للنقاط الآتية :**

- يُساعد تحليل SWOT على معرفة جميع عناصر القوّة التي من الممكن استخدامها للتعامل مع التهديدات والعقبات، كما يُوفّر الوسائل المُناسبة للاستفادة من الفرص المُتاحة، ويُقلّل من السيطرة الناتجة عن عناصر الضعف المُؤثّرة في كفاءة عمل المُنشأة.
- يُساهم تحليل SWOT في تقديم العلاجات المُناسبة للحالات الاستراتيجيّة التي تتميّزُ بالتعقيد؛ من خلال تقليل حجم المعلومات للمساهمة في تطوير عملية اتّخاذ القرارات.
- يُوفّر تحليل SWOT للمُنشآت القُدرة على اختيار أفضل النُظم، ومراجعة جميع البيانات والمعلومات.
- يدعم تحليل SWOT المُنشآت في الوصول إلى أفضل أنواع التخطيط الذي يُساعد على تحقيق الأهداف.
- يحرص تحليل SWOT على تجاوز الحواجز والمعيقات المُؤثّرة في عمليات التغيير، وتوضيح طبيعة القيود التي تمنع من الاستمرار في التغيير.
- يُقدّم تحليل SWOT معلومات عن جميع عناصره التي تشمل التهديدات، وعناصر القوّة، والفرص، وعناصر الضعف؛ من أجل تطبيق تحليل مفيد للمُنشأة.
- يوفّر تحليل SWOT إمكانية الحصول على حلول جديدة وحديثة للمُشكلات، وصناعة القرارات التي تتميّزُ بالفعاليّة، وتعزيز دور تبادل الأفكار والتواصل بين الأفراد
- يُوفّر تحليل SWOT التوصيات المناسبة لإعداد دراسات الجدوى الاقتصاديّة للمشروعات.

استراتيجيّات تحليل SWOT بعد الانتهاء من تحديد ودراسة جميع عناصر تحليلSWOT ، ومعرفة طبيعة التهديدات والفرص المتوفّرة، وتقييم نقاط الضعف ونقاط القوّة، تظهر مجموعة من النتائج التي تعتمد على استراتيجيّات متنوّعة، ويجب على الإدارة اختيار أنسب استراتيجيّة منها؛ حيث تتوافق مع المواقف الخاصة بالمُنشأة اتّجاه أهدافها ومنافسيها، وفي ما يأتي معلومات عن الاستراتيجيّات الرئيسيّة لتحليل SWOT :

الاستراتيجيّة الهجوميّة: هي الاستراتيجيّة المُعتمِدَة على امتلاك المُنشأة عناصر القوّة والعديد من الفرص، فتحرص المُنشأة على تطبيق استراتيجيّة هجوميّة للاستفادة من جميع الفرص وتعزيز قوّتها.

الاستراتيجيّة العلاجيّة: هي الاستراتيجيّة التي تُشير إلى امتلاك المُنشأة الكثير من الفرص، ولكنّها مُتأثّرة بعدّة نقاط ضعف تجعلها غير قادرة على الاستفادة من هذه الفرص، فتُساهم الاستراتيجيّة العلاجيّة في تقديم العلاج المناسب لتصحيح الضعف الذي تُعاني منه المُنشأة.

الاستراتيجيّة الدفاعيّة: هي الاستراتيجيّة التي تُستخدم عند ظهور تفاعل بين التهديدات وعناصر القوّة؛ حيث تحرص المُنشأة على استثمار قوّتها للدفاع عن نفسها أمام التهديدات التي تواجهها.

الاستراتيجيّة الانكماشيّة: هي الاستراتيجيّة التي تُستخدَم عند مواجهة المُنشأة لعناصر ضعف صادرة من داخلها ومجموعة من التهديدات الواردة من خارجها، وتحرص الاستراتيجيّة الانكماشيّة على توفير العلاج للضعف والتقليل قدر المُستطاع من التهديدات.



١٦- الدخل القومي National Income

يُعرّف **الدخل القومي National income** : بأنَّه القيمة الإجمالية للناتج النهائي لجميع السلع والخدمات المنتجة لعام واحد.

ويُشكِّل فهم كيفية إنشاء الدخل القومي نقطة البداية لفهم الاقتصاد الكلي .كما يُعَرَّفْ الدخل القومي الإجمالي بأنَّه تجميع دخل الأُمَّة الذي تَوَلَّدَ عن إنتاجها وعن مُلكيتها لعوامل الإنتاج ناقصاً الدخول التي دُفِعَت نظير استخدام عوامل الإنتاج المملوكة لبقية العالم

بعبارة اخرى هو مجموع ما تحصل عليه الدولة من إيرادات مالية ، ودخول سواء أكانت مكتسبة أو متحصلة وذلك يكون من قبل أصحاب أي من خلال الأنشطة التجارية بها ، و التي يتم جمعها من الأفراد أو المؤسسات عن طريق الضرائب أو الرسوم أو عن طريق قيام الدولة ببيع بعضاً من تلك المواد الخام أو الثروات الطبيعية بها مثال النفط و الذهب والمعادن بأنواعها.

أهمية الدخل القومي

تُعدّ البيانات الناتجة عن حساب وتحليل الدخل القوميّ الخاص في الدول من الأمور المهمّة، ومن الممكن تلخيص أهمّيتها وفقاً للآتي:

الأهمية الاقتصاديّة : هي تميّز البيانات الخاصّة في الدّخل القوميّ بأهميةٍ للنظام الاقتصاديّ لكلّ دولة؛ حيث تُعدّ الحسابات الخاصّة في الدّخل القوميّ حسابات اجتماعيّة، وتحتوي على إجمالي قيمة الدخل القوميّ والنفقات الوطنيّة، وتتساوى لاحقاً مع بعضها بعضاً، كما تُخبرُ هذه الحسابات عن قيم الدّخل في الدول، والناتج عن دخل الأفراد، والصناعات، وعمليات التجارة الدوليّة.

الأهمية للسياسة الوطنيّة : هي استخدام البيانات الوطنيّة في الدخل القوميّ؛ حيث تُساعد على إعداد سياسات الدول، مثل السياسة الخاصة في العمل، كما تُمكّن من معرفة التغيّرات المؤثّرة على الادّخار، والاستثمار، والصناعة.

الأهمية للتخطيط الاقتصاديّ: هي تميّز بيانات الدخل القوميّ بأهميةٍ لعملية التخطيط الاقتصاديّ، فيجب أن تحتوي هذه البيانات على الدخل الكُليّ للدولة، وقيمة الاستهلاك، وقيمة الادّخار من المصادر المُتاحة.

الأهمية للنماذج الاقتصاديّة: هي نماذج ذات أجل طويل وتُشكّل نماذج اقتصاديّةً واستثماريّة تعتمد على استخدام بيانات الدخل القوميّ.

الأهمية للأبحاث: هي استخدام الباحثين الاقتصاديين للبيانات الخاصة في الدخل القوميّ في إعداد الأبحاث الاقتصاديّة؛ عن طريق الاستعانة في البيانات التي تُشكّل عدد العُمال، والاستثمار، والاستهلاك، والادّخار في الدولة.

الأهمية للدخل الفرديّ: هي الاستفادة من بيانات الدخل القوميّ في توضيح طبيعة الدخل الفرديّ الذي يُشكّل صورةً عن الرفاه الاقتصاديّ للدول، فعندما يشهد مُعدّل الدخل الفرديّ ارتفاعاً عندها ترتفع قيمة الرفاه الاقتصاديّ في الدولة. الجدول لأعلى عشر دخول لدول العالم المصدر ويكبيديا

الأهمية في توزيع الإيرادات: هي معرفة طبيعة وكيفية توزيع الدخل داخل الدول؛ عن طريق الاستعانة بإحصاءات وبيانات الدخل القوميّ؛ وخصوصاً المُتعلّقة بالأرباح والأجور، ويُساعد ذلك الحكومات على اتّخاذ التدابير المُناسبة لمُعالجة عدم المساواة الظاهرة في توزيع الدخل؛ ممّا يُساهم في العودة إلى التوازن الإقليميّ. **والجدول التالي لأعلى عشر دخول لدول العالم / المصدر ويكيبيديا**

Rank	2010		2009		2008	
1	الولايات المتحدة	14,600,828	الولايات المتحدة	14,223,686	الولايات المتحدة	14,506,142
2	الصين	5,700,018	الصين	4,857,623	اليابان	4,853,005
3	اليابان	5,369,116	اليابان	4,785,450	الصين	4,042,883
4	ألمانيا	3,537,180	ألمانيا	3,473,814	ألمانيا	3,504,510
5	فرنسا	2,749,821	فرنسا	2,750,418	المملكة المتحدة	2,799,960
6	المملكة المتحدة	2,399,292	المملكة المتحدة	2,538,578	فرنسا	2,700,770
7	إيطاليا	2,125,845	إيطاليا	2,114,668	إيطاليا	2,115,482
8	البرازيل	1,830,392	البرازيل	1,563,126	إسبانيا	1,449,186
9	الهند	1,566,636	إسبانيا	1,472,046	كندا	1,446,669
10	إسبانيا	1,462,894	الهند	1,405,064	البرازيل	1,433,699

١٧– العرف الإداري Administrative Custom

العرف الإداري Administrative Custom هو مجموعة القواعد التي درجت الإدارة على إتباعها في أداء وظيفتها في مجال معين من نشاطها وتستمر فتصبح ملزمة لها وتعد مخالفتها مخالفة للمشروعية تؤدي إلى إبطال تصرفاتها بالطرق المقررة قانوناً .

ويأتي العرف الإداري في مرتبة أدنى من مرتبة القواعد القانونية المكتوبة مما يستلزم إلا يخالف نصاً من نصوص القانون، فهو مصدر تكميلي للقانون يفسر ويكمل ما نقص منه .

ويتبين من ذلك أن العرف الإداري يتكون من عنصرين : عنصر معنوي يتمثل في شعور الأفراد والإدارة بأن القاعدة التي سلكتها في تصرفاتها أصبحت ملزمة قانوناً، وعنصر مادي يتمثل في الاعتياد على الأخذ بتلك القاعدة بشكل منتظم ومستمر بشرط أن يتبلور ذلك بمضي الزمن الكافي لاستقرارها .

ومع ذلك فأن التزام الإدارة باحترام العرف لا يحرمها من أمكان تعديله أو تغييره نهائياً إذا اقتضت ذلك المصلحة العامة، فالإدارة تملك تنظيم القاعدة التي يحكمها العرف بيد أن قيام العرف الجديد يتطلب توفر العنصرين السابقين فلا يتكون بمجرد مخالفة الإدارة للعرف المطبق.

أما إذا خالفت الإدارة العرف في حالة فردية خاصة دون أن تستهدف تعديله أو تغييره بدافع المصلحة العامة فأن قرارها أو إجراءها المخالف للعرف يكون باطلاً لمخالفته مبدأ المشروعية.

ويلزم لوجود العرف الإداري إلا يخالف نصاً مكتوباً، فإذا خالفت الإدارة في مسلكها نصاً قانونياً، فلا يجوز القول بوجود عرف إداري أو التمسك به.

و**العرف الإداري** يعد مصدراً للقواعد القانونية في المجال الإداري إلا أنه لا يجوز اللجوء إليه إلا إذا لم يجد القاضي الإداري في نصوص القوانين واللوائح ما يمكن تطبيقه لحل النزاع، ويمكن القول بان دور العرف الإداري أقل أهمية في مجال القانون الإداري منه في مجال القانون الخاص، على اعتبار أن تكوينه يتطلب فترة طويلة من الثبات والاستقرار في حين تتطور أحكام القانون الإداري وتتغير باستمرار.

18 – القانون الإداري Administrative Law

تعد فرنسا مهد القانون الإداري ومنها انتشر إلى الدول الأخرى ، ويرجع الفضل في ظهور هذا القانون إلى عوامل تاريخية تأتي في مقدمتها الأفكار التي جاءت بها الثورة الفرنسية عام ١٧٨٩ م ، التي قامت على أساس الفصل بين السلطات، ومن مقتضياته منع المحاكم القضائية القائمة في ذلك الوقت من الفصل في المنازعات الإدارية للحفاظ على استقلال الإدارة تجاه السلطة القضائية.

وأدى هذا الاتجاه إلى وجود نظام القضاء المزدوج الذي كان مهداً لنشؤ الازدواج القانوني وظهور القانون الإداري .

درج أغلب الفقهاء على تعريف القانون الإداري بأنه ذلك الفرع من فروع القانون العام الداخلي الذي يتضمن القواعد القانونية التي تحكم السلطات الإدارية في الدولة من حيث تكوينها ونشاطها بوصفها سلطات عامة تملك حقوقاً وامتيازات استثنائية في علاقاتها بالأفراد

بينما عرفه آخرون بأنه فرع من فروع القانون العام الذي يحكم الإدارة ، أو قانون الإدارة العامة Administration Publique أو قانون السلطة الإدارية Pouvoir Administratif .

في حين عرفه البعض بأنه القانون الذي يتضمن القواعد التي تحكم إدارة الدولة من حيث تكوينها ونشاطها باعتبارها سلطة عامة .

ونجد هنا أنه من المناسب أن نبين أن القانون يقسم إلى قسمين رئيسيين ، قانون عام وقانون خاص ، القانون العام هو القانون الذي ينظم نشاط الدولة وسلطاتها العامة ، ويحكم العلاقات القانونية التي تكون الدولة أو إحدى هيئاتها العامة طرفاً فيها ، وتظهر فيها الدولة بوصفها سلطة عامة تتمتع بحقوق وامتيازات استثنائية لا مقابل لها في علاقات الأفراد .

أما القانون الخاص فينظم نشاط الأفراد ويحكم العلاقات بينهم أو بينهم وبين الدولة أو إحدى هيئاتها عندما تظهر بمظهر الأفراد العاديين أي ليس بوصفها سلطة عامة تتمتع بحقوق وامتيازات استثنائية .

ويشتمل كل قسم من هذين القسمين على عدة فروع فيشتمل القانون العام على القانون العام الخارجي ويتضمن القانون الدولي العام ، والقانون العام الداخلي ويتضمن القانون الدستوري والقانون الإداري والقانون المالي .

في حين ينقسم القانون الخاص إلى القانون المدني والقانون التجاري وقانون المرافعات المدينة وغيرها من القوانين الأخرى .

وكما بينا فأن القانون الإداري هو فرع من فروع القانون العام الداخلي يحكم نشاط الإدارة العامة وهو موجود في كل دولة أياً كان مستواها وتطورها الحضاري .

وفي هذا المجال يسود مفهومان للإدارة العامة المفهوم العضوي أو الشكلي، والمفهوم الموضوعي أو الوظيفي .

المفهوم العضوي : يهتم بالتكوين الداخلي للإدارة العامة ، فيعرف الإدارة العامة بأنها السلطة الإدارية سواء المركزية منها أو اللامركزية ، وجميع الهيئات التابعة لها .

بينما يهتم المفهوم الموضوعي بالجانب الوظيفي ، فيعرف الإدارة العامة بأنها النشاط أو الوظيفة التي تتولاها الأجهزة الإدارية لإشباع الحاجات العامة.

وتبعاً لذلك فإن القانون الإداري بمعناه العضوي هو القانون الذي يحكم السلطة الإدارية أو الأجهزة الإدارية في الدولة ، بينما يمكننا أن نعرف القانون الإداري بمعناه الموضوعي بأنه القانون الذي يحكم النشاط أو الوظيفة التي تتولاها الأجهزة الإدارية لتحقيق المصلحة العامة .

وقد اختلف الفقه في ترجيح أحد المفهومين إلا أن الاتجاه الحديث يقوم على الجمع بينهما ويعرف القانون الإداري بأنه : " القانون الذي ينظم الأجهزة والهيئات الإدارية في الدولة ، ويحكم النشاط أو الوظيفة التي تتولاها الأجهزة الإدارية لتحقيق المصلحة العامة " .

علاقة القانون الإداري بفروع القانون الأخرى :

من المهم أن نبين استقلال القانون الإداري عن فروع القانون الأخرى من خلال بيان علاقته بهذه القوانين وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها ثم بيان علاقته بعلم الإدارة العامة.

١. العلاقة بين القانون الإداري والقانون الدستوري

أوضحنا أن القانون الإداري هو القانون الذي ينظم الأجهزة والهيئات الإدارية في الدولة ، ويحكم النشاط أو الوظيفة التي تتولاها الأجهزة الإدارية لتحقيق المصلحة العامة .

أما القانون الدستوري : فهو القانون الأعلى والأساس في الدولة ، والذي ينظم القواعد القانونية التي تتعلق بنظام الحكم في الدولة والسلطات العامة فيها والعلاقة بينهما وحقوق وحريات الأفراد ، والضمانات التي تكفلها .

وعلى هذا فإن القانون الإداري وثيق الصلة بالقانون الدستوري ، فإذا كان القانون الإداري يحكم السلطة الإدارية المركزية وغير المركزية ، فإن القانون الدستوري هو القانون الأساسي والذي يسمو على كافة القوانين الأخرى التي يجب أن تتقيد به وتحترم نصوصه .

وبمعنى آخر يضع القانون الدستوري الأحكام الكلية أو العامة للسلطة التنفيذية ، بينما يضع القانون الإداري القواعد التفصيلية التي تكفل تشغيل الأجهزة الإدارية وأدائها لوظيفتها ، فالقانون الإداري يكون بذلك امتداداً للقانون الدستوري .

وهو ما أبرزه الفقيه (بارتلمي) في معرض تمييزه بين القانون الإداري والقانون الدستوري فقال : " أن القانون الدستوري يبين لنا كيف شيدت الآلة الحكومية ، أما القانون الإداري فيبين كيف تسير هذه الآلة وكيف تقوم كل قطعة منها بوظيفتها " .

وبسبب تداخل كل من القانونين لتعلقهما بالشؤون الداخلية للمجتمع كونهما يمثلان فرعين من فروع القانون العام الداخلي ، نجد أن الفقه الإنجليزي لا يفرق بين القانون الدستوري والقانون الإداري ويدرس موضوعات القانونين معاً .

ومع أن الفقه الفرنسي في معضمه يميز بينهما ، فإن جانباً في الفقه ذهب إلى انتقاد محاولات التمييز بين القانون الإداري والقانون الإداري ، ودعى إلى دراستهما معاً ، وتزعم هذا الاتجاه الفقيه دوجي Dugui وجيزJeze ، وبوتارBonnaed .

ويمكن إجمال أوجه التمييز بين القانونين بالآتي :-

أ - من حيث الموضوع :- يبحث القانون الدستوري في التنظيم السياسي للدولة من حيث تكوين سلطات الدولة الثلاث والعلاقة بينهما ، في حين يبحث القانون الإداري في أعمال السلطة التنفيذية الإدارية منها دون الحكومية .

ب- من حيث تدرج القوانين :- يحتل القانون الدستوري قمة الهرم القانوني في الدولة لأنه يقرر المبادئ الأساسية التي لا يمكن أن تتعداها القوانين الأخرى بما فيها القانون الإداري الذي يحكم بعض المسائل المتفرعة في المبادئ التي أقرها الدستور .

٢- علاقة القانون الإداري بالقانون المالي

القانون المالي هو مجموعة القواعد القانونية الخاصة بإدارة الأموال العامة في الدولة، وهو مكمل للقانون الإداري الذي يتعلق بتنظيم الأجهزة والهيئات الإدارية ، ويوضح النظام القانوني الذي يحكم الأموال العامة والحماية القانونية المقررة لهذه الأموال ، وكيفية الانتفاع بها ، ومن موضوعات هذا القانون كل ما يدخل ضمن إعداد الميزانية العامة في الدولة وسياسة وأنواع الضرائب المفروضة والأشراف والرقابة عليها .

٣- علاقة القانون الإداري بعلم الإدارة العامة

يتميز القانون الإداري عن علم الإدارة العامة من حيث زاوية اهتمام كل منهما فالقانون الإداري يبحث في التنظيم القانوني للجهاز الإداري ووظيفة كل عنصر في عناصره وعلاقته بالأفراد ، بينما تبحث الإدارة العامة في النواحي الفنية والتنظيمية للجهاز الإداري ويمكن تعريفها بأنها ذلك العلم الذي يهتم بدراسة تنظيم وتوجيه وتنسيق نشاط المنظمة الإدارية لتحقيق أهدافها العامة على أكمل وجه .

وكما بينا تشتمل الإدارة العامة على مفهومين ، مفهوم عضوي ، يهتم بدراسة هيكل المنظمات الإدارية وفروعها ، دون البحث في طبيعة النشاط الصادر منها ، ومفهوم موضوعي يهتم بدراسة النشاط الإداري لهذه المنظمات بصرف النظر عن شكل المنظمة التي صدر النشاط عنها .

ويظهر الاختلاف بين الإدارة العامة والقانون الإداري من خلال طريقة دراسة الموضوع الإداري محل البحث ، فالقانون الإداري عندما يبحث في تعريف القرار الإداري فإنه يركز عليه كعمل قانوني صادر بالإرادة المنفردة للسلطة الإدارية ويتضمن أثراً قانونياً ، كذلك يبحث في مشروعية القرار الإداري وشروط صحته ونفاذه ، وكيفية الطعن بالإلغاء والتعويض ضد القرارات غير المشروعة .

في حين يعرف علم الإدارة العامة القرار الإداري في خلال البحث في الكيفية العلمية والواقعية التي صدر على أساسها القرار وعملية صنعه والمراحل المختلفة التي مرت بها تلك العملية واكتشاف العيوب والمشاكل التي قد تعيق هذه العملية واقتراح سبل إصلاحها .

وفي مجال الوظيفة العامة يبحث القانون الإداري في المركز القانوني للموظف العام وطبيعة علاقته بالدولة وشروط تعيينه وحقوقه وواجباته والعقوبات التأديبية التي يمكن إيقاعها عليه

وضماناته تجاهها ، ويبحث في طرق انتهاء علاقته الوظيفية ، وما إلى ذلك من أمور تنظمها في الغالب نصوص قانونية .

أما الإدارة العامة فتبحث الوظيفة العامة من ناحيتين ، الناحية التنظيمية فيدرس علم الإدارة العامة طبيعة الوظيفة العامة وأسس ترتيب الوظائف العامة ، وتحديد اختصاص ومواصفات كل وظيفة .

والناحية البشرية حيث تبحث الإدارة العامة عن أفضل نظام إداري لتطبيقه على العاملين في المنظمة الإدارية ، وتعرض لطرق اختيارهم ،ووسائل رفع كفاءتهم وتدريبهم ، والارتفاع بمستوى أدائهم ، كما تهتم الإدارة العامة بالحوافز المادية والمعنوية لموظفي الدولة ودراسة مشاكلهم الوظيفية والنفسية ، والبحث في سبل إصلاحها .

ومن الجدير بالذكر أن الإدارة العامة تخضع من حيث الأصل إلى قواعد متميزة عن قواعد القانون الخاص ، إلا أنها قد تنزل في أحيان أخرى عن استخدام هذه القواعد فتنزل منزلة الأفراد ، وتطبق قواعد لقانون الخاص ، والقانون الإداري بمعناه الواسع يعني "قانون الإدارة" أياً كانت القواعد القانونية التي تحكمها قواعد القانون الخاص أم قواعد قانونية متميزة عنها "قواعد القانون العام" ، والقانون الإداري بهذا المعنى موجود في كل مجتمع سواء اخذ بمبدأ الازدواج القانون أم لم يأخذ .

أما القانون الإداري بمعناه الفني أو الضيق فينحصر دوره بما يطبق على الإدارة من قواعد قانونية متميزة ومغايرة لقواعد القانون الخاص ولا يوجد بهذا المعنى إلا في الدول إلى تأخذ بنظام الازدواج القانوني .

ومع أوجه الاختلاف بين القانون الإداري والإدارة العامة فإن بينهما الكثير من أوجه التقارب ، من حيث أنها يتعلقان بالبحث في موضوع واحد هو الجهاز الإداري في الدولة وأن انحصرت دراسة كل منها بجانب من جوانبه ، حتى أننا نجد أنه في الدول التي لا تأخذ بالازدواج القانوني "النظم الانجلوسكسونية " تشتمل دراسة الإدارة العامة على النواحي القانونية التي يحكمها من حيث الأصل القانون الإداري بالإضافة إلى دراسة الناحية الفنية والتنظيمية .

١٩- المحاكم الإدارية Administrative courts

كانت سلطات الحكم قبل الثورة الفرنسية مركزة في يد الملك حيث ساد نظام الملكية المطلقة ، ولم تكن الدولة تخضع للمساءلة أو الرقابة أمام القضاء بواسطة دعاوى الأفراد ، وهي إن تعاملت مع الأفراد خضعت معاملاتها للقانون المدني .

وفي هذه الفترة كانت توجد محاكم قضائية تدعى البرلمانات Parlements أنشئت لتكون ممثلة للملك في وظائفه القضائية ، وكانت الدعاوى تستأنف أمامها ما لم سند الملك ذلك الاختصاص إلى جهة أخرى ، كما وجدت محاكم مختصة ببعض المنازعات الإدارية

وبتاريخ ٣٠ سبتمبر ١٩٥٣ أنشأت المحاكم الإدارية وهي وريثة في الواقع لمجالس الإقليم التي أنشأت منذ ١٦ فبراير ١٨٠٠ لتقديم الاستشارات والفتاوى إلي المحافظين . وكذلك كانت تمارس اختصاصاً قضائياً فيما يتعلق بالضرائب المباشرة والأشغال العامة وبيع ممتلكات الدولة والمخالفات الخاصة بالبناء والمنازعات الخاصة بالانتخابات الإدارية المحلية

إلا انه وبموجب المرسوم الصادر في ٣٠ سبتمبر ١٩٥٣ أطلق على مجالس الأقاليم اسم المحاكم الإدارية وتمتعت بالولاية العامة في المنازعات الإدارية، ولا يخرج من اختصاصها إلا الموضوعات التي حددها القانون وأناطها إلي جهات قضائية أخرى.
وتملك المحاكم الإدارية بالإضافة إلي اختصاصها القضائي اختصاصاً استشارياً يتمثل بإصدار المشورة في المسائل المعروضة عليها من الإدارة في نطاق الحدود الإقليمية للمحكمة، وهو اختصاص ثانوي إذا ما قيس باختصاصها القضائي.
ويترأس كل محكمة رئيس وله نائب أو نائبان وعدد من الأعضاء ويعين رؤساء المحاكم الإدارية وأعضائها بواسطة مراسيم بناءً على اقتراحات وزير الداخلية وموافقة وزير العدل .
وتقبل الأحكام الصادرة من المحاكم الإدارية في المنازعات الإدارية الطعن أمام المحاكم الاستئنافية أو أمام مجلس الدولة وفقاً للقانون .

يشترك القضاء مع الإدارة في سعيهما الحثيث نحو تطبيق القانون وتنفيذه على الحالات الفردية، فهما ينقلان حكم القانون من العمومية والتجريد إلى الخصوصية والواقعية وذلك بتطبيقه على الحالات الفردية .

ويظهر التشابه بينهما أيضا في أن الإدارة شأنها شأن القضاء تسهم في معظم الأحيان بوظيفة الفصل في المنازعات من خلال نظرها في تظلمات الأفراد وفي الحالتين يكون القرار الإداري الصادر من الإدارة والحكم القضائي الصادر من السلطة القضائية أداة لتنفيذ القانون .

ومع هذا التقارب سعى الفقه والقضاء إلى إيجاد معيار للتمييز بين العمل القضائي والعمل الإداري لخطورة النتائج المترتبة على الخلط بينهما، فالقرارات الإدارية يجوز بصورة عامة إلغاؤها وتعديلها وسحبها، أما الأحكام القضائية فطرق الطعن فيها محددة تشريعياً على سبيل الحصر .

٢٠- الالتزام التنظيمي Administrative commitment

لقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي في الثلاثين سنة الأخيرة باهتمام الكثير من الباحثين الغربيين والعرب في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، وركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحدد ات الالتزام التنظيم ي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة بكفاءة وفاعلية، وخير الأمثلة على ذلك التجربة اليابانية حيث يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين في

اليابان شيء مقدس بالنسبة لهم، ويليهم الألمان الذين يلتزمون بالعمل في مؤسساتهم إلى التقاعد ويحرصون على تقديم أفضل منتج وخدمة لمنظماتهم

مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد انبثق أساساً من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، فحينذاك تم الوصول إلى نتيجة وهى أن للموظفين مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها

يعرف" جرينبرج و بارون " **الالتزام الوظيفي** بانه شعور : يتعلق بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها ،

ومفهوم الالتزام التنظيمي مختلف تماماً عن مفهوم الرضا عن العمل، لأن الفرد قد يكون راضياً عن عمله، ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها، ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى، وبالعكس فقد يحب الفرد العمل في منظمة معينة، ولكنه يكره العمل الذي يمارسه .

ويرى البعض بأنه :

- درجة القوة النسبية لارتباط الفرد بمنظمة معينة
- اقتناع الفرد كعضو في المنظمة بقيم وأهداف تلك المنظمة
- عمق الاقتناع بقيم وأهداف المنظمة إلى الدرجة التي تجعل الفرد يتوافق مع المنظمة ويرتبط بها ارتباطاً قوياً
- ينتج عن هذا الاقتناع شعور الفرد بقوة تدفعه لبذل أقصى ما يمكن من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة

- تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال استعداد الفرد لبذل مجهودات إضافية تطوعية في سبيل إنجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها

أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل

ومن الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم هي :

- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المربين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه
- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة

لماذا الاهتمام بتغذية الالتزام التنظيمي؟

يختلف سلوك الأفراد الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي عن غيرهم من الأفراد، ويتضح ذلك مما يأتي :

أ -احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضعيف : فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل، هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه، بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية.

ب - الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة، فبالإضافة إلى الرغبة في الاستمرار بالمنظمة، فإن الموظف الذي يقوى لديه الالتزام التنظيمي يكون أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها.

أنواع الالتزام التنظيمي:

أ -**الالتزام الاستمراري :** ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكّلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت

وذُكر أن الالتزام الاستمراري يتعلق بالرهان الجانبي ويشير لقوة احتياج الفرد للعمل بالمؤسسة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة بطريقة أخرى

ب - الالتزام العاطفي : ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تلك الأهداف، وأحياناً تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة، وهنا يسأل الفرد نفسه إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة نعم فإنه يستمر بالمنظمة، أ ما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف سيترك العمل بالمنظمة

أن الالتزام المؤثر (العاطفي) يستند على توجه أهداف الفرد بتوافق مع أهداف المنظمة، فهو القوة النسبية لاقتران الفرد بالمنظمة واندماجه بها ورغبته القوية في البقاء فيها ويعبر الفرد عن هذا النوع من الانتماء بالعبارات التالية

أ - لدي شعور قوى بانتمائي للمنظمة التي أعمل بها.

ب - أشعر أنني مرتبط عاطفياً بهذه المنظمة.

ج - أشعر أنني فرد من أفراد العائلة بهذه المنظمة.

د - سأكون سعيداً بان أمضي بقية حياتي في العمل بهذه المنظمة

ج - الالتزام المعياري : وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل؟ ، فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لشركته أو يتر ك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذن فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه

اذن الالتزام المعياري هو نوع آخر من الالتزام، ويعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم المنظمة، ويكون ناتجاً عن التأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية .

٢١ – فرق العمل Work Teams

اصبح مبدأ **(رأيان افضل من رأي)** مهم جدا

في عملية التطوير الاداري ومن هنا تظهر اهمية افرق وبناء فرق العمل ..

ان مفهوم فرق العمل Work Teams تظهر اهميته من تعريف ادارة الجودة الشاملة اذ يؤكد هذا الى اهميته في العملية الادارية الحديثة ،

حيث يعرف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة على أنها" استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر "ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفرق العمل وذلك بتأثير جهود د. أدوارد ديمنج.

وكذلك يشار إلى تأثير كل من هنري فايول (١٩٤٩)، وماسلو على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.

وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد، قدم وليام أوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في العام ١٩٨١م وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة.

مفهوم فريق العمل :

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة ، والبعض يعرف الفريق على انه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم ".

وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرارات " ، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة ، وغالباً ما

يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأننا نستخدم لفظ فريق العمل .

تعرف عملية بناء فرق العمل : بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أداؤهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة.

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل.

لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

أهداف بناء فرق العمل:

أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي:

١- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
٢- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
٣- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
٤- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
٥- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
٦- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
٧- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.
٨- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.
٩- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

فوائد إدارة وبناء فرق العمل:

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعّالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في أن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئة.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- التفويض الفعال من قبل المدراء.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.

زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

خصائص فرق العمل الفعالة:

تتميز فرق العمل الفعّالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعاله، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيره، وتكون منتقاه.

وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:

١- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
٢- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
٣- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
٤- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
٥- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
٦- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
٧- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
٨- ممارسة الرقابة الذاتية.

٢٢– المعلومات Information

لقد أدى كبر حجم المؤسسات الإدارية الحديثة، وتعقد وتشابك نشاطاتها وأعمالها، إلى ازدياد حاجتها إلى وسائل، فطرق ثابتة، لجمع المعلومات، وتحليلها، وتصنيفها، وحفظها لتكون قريبة وجاهزة لمراكز اتخاذ القرارات

ولا مبلغة في القول، بأن نجاح العملية الإدارية في عصرنا هذا، يتوقف على قدرة المؤسسة على استثمار هذه البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية، وفي هذه الحالة من الصّعب تصوّر المؤسسة وعمليتها الإدارية، دون الارتكاز على نظام فرعي للمعلومات الإدارية، هدفه تزويد المؤسسة بالبيانات، والمعلومات اللازمة

المعلومات هي :

١. المعلومات هي بيانات، تمت معالجتها، لتصبح في شكل أكثر نفعا لمستخدميها حاليا ومستقبلا، وذلك بعد أن تم إزالة الغموض عنها.
٢. أما البيانات فهي عناصر من الحقيقة، مازالت تفتقر إلى المعنى العام، لذا يتوجب تحويلها إلى معلومات.
٣. المعلومات هي المعرفة المطبقة على عمل، لخلق قيمة أو لزيادة قيمة.
٤. المعلومات هي رأس المال الفكري، المطبق على وسائل الإنتاج، لزيادة الثروة.

لتقديم تعريف مبسط للمعلومات لا بدّ أوّلا من التفريق بين البيانات، المعلومات والمعرفة، ففي حين تمثّل البيانات (*Data*) وهو المصطلح الذي شاع استخدامه (المادة الخام التي تشتق منها المعلومات)، فهي ترمز إلى الأشياء، الحقائق، الأفكار، الآراء، الأحداث والعمليات التي تعبّر عن المواقف والأفعال، أو تصف هدفا أو ظاهرة، أو واقعا معينا، دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة، فيتمّ التعبير عنها بكلمات أو أرقام أو رموز أو أشكال، فالبيانات في الواقع تمثل المواد الأولية للحصول على المعلومات، وهي تجمع من مصادر متنوعة داخلية أو خارجية، جاهزة وأولية، شفوية وموثقة، رسمية أو غير رسمية.

- فإن المعلومات (*information's*) هي البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير، بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات، التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر بعضها مع البعض.
- فالمعلومات هي مواد (بيانات) مصنعة، جاهزة للاستخدام.
- أما المعرفة (*knowledge*) فهي المادة المصنعة (المستخرجة) من المعلومات.
- فالمعرفة هي حصيلة ما يمتلكه الفرد أو مؤسسة أو مجتمع من المعلومات، وعلم وثقافة في وقت معين.
- والمعرفة (حصيلة) استنتاجية أو خلاصة البيانات والمعلومات.

فعادة ما يستخدم هذين المصطلحين (معلومات – بيانات) في الحياة العلمية كمرادفين لوصف شيء واحد، على الرغم من الاختلاف الشديد في المفهوم ومعنى كل منهما، لذلك، يتطلب الأمر في بداية الحديث عن نظم المعلومات وتشغيل البيانات، التحديد الواضح لمعنى ومفهوم كل منهما، حتى يمكن الحصول على الفهم الصحيح لمعنى تشغيل البيانات.

إن ما تحتويه هذه المذكرة هو معلومات، ولكن عند استيعابه وفهمه يتحول إلى معرفة.

تتضمن المعلومات نظاما للمعلومات، أو ما يعرف بنظم المعلومات، وتعني أحد الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وتتكون من مجموعة من العناصر البشرية والآلية، تعمل بصورة متكاملة لتحقيق تدفق منظم للمعلومات على المستويات الإدارية المختلفة، من أجل القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط، توجيه، تنظيم، ورقابة.....

كما يمكن تعريفها أيضا، بأنها أحد المكونات للتنظيم الإداري، يختص بجمع (*accumulate*)، وتبويب (*classify*)، ومعالجة (*process*)، وتحليل (*analyze*)، وتوصيل (*communicate*) المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات إلى أطراف خارجية وداخلية.

ويعتبر نظام المعلومات أحد مكونات نظام المعلومات الإدارية، والذي يختص بكافة البيانات والمعلومات التي تؤثر على نشاط المؤسسة أما المعلومات، فهي قيّمة بالنسبة لمتخذي القرارات، حيث أنها تغير من الاحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة، في الموقف الذي يتخذ فيه القرار.

خصائص المعلومات

أوضحت المناقشة فيما سبق ذكره حول التفرقة بين مفهوم كل من مصطلحي (البيانات والمعلومات)، أن مخرجات النظام لن تعتبر معلومات إلا إذا كانت ذات معنى (مفيد) لمستخدم

هذه المخرجات، ولا شك أن درجة الفائدة أو الإفادة التي ستعود على متخذ القرار من استخدامه للمعلومات، ستتوقف على مقدار الإضافة إلى معرفته بالأسلوب والوقت الملائمين، بما يؤثر على سلوكه ويساعده في اتخاذ القرار. وحتى يمكن تضاف المعلومات إلى معرفة مستخدميها بالأسلوب والوقت الملائمين، لا بد وأن تتوافر فيها بعض الخصائص نناقشها باختصار فيما يلي:

أ – **الملاءمة**: تعتبر الملاءمة المعيار الأصلي لقيمة المعلومات، حيث تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله، ويمكن الحكم على مدى الملاءمة أو عدم ملاءمة المعلومات، بكيفية تأثير هذه الأخيرة على سلوك مستخدميها، وهناك عوامل أخرى تؤثر على درجة ملاءمة المعلومات، حيث أن تقرير مستوى الملاءمة يتوقف في جانب آخر على حدود الإدراك، (*cognitive limits*) لمتخذ القرار.

فالمعلومات الملائمة هي تلك التي ستؤثر على سلوك متخذ القرار، وتجعله يعطي قرارا يختلف عن ذلك القرار الذي كان يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات، فمثلا: المعلومات التي تساعد في اتخاذ قرار لشراء سيارة فرنسية لن تكون ملائمة إذا كان المطلوب شراء سيارة يا بانية.

ب – **الموضوعية**: وهو أن تتصف المعلومات بعدم التحيز، وإمكانية التحقق من سلامتها وصحتها وسلامة مضمونها، ويتطلب الأمر للوصول إلى الموضوعية، توافر ثلاث خصائص هي:

١ – إمكانية التحقق (verifiability) : ويقصد بذلك توفر مستندات دالة على صحة المعلومات وإمكانية الرجوع لهذه المستندات بشكل منظم، للتحقق من صحة هذه المعلومات في أي وقت.

٢ – صدق التعبير (representational fair fullness) : ويقصد بذلك أن المعلومات يجب أن تعتبر بشكل صادق على مضمونها كما هو الحال في المحاسبة مثلا: فإن تقييم الأصول الثابتة قد يقاس باستخدام طريقة القسط الثابت لمدة ٢٠ (عشرين) عاما، دون تحديد قيمة النفاية، فهذه الحالة تتوفر بها إمكانية التحقق، إلا أنها لا تعبّر بصدق عن القيمة الحقيقية للأصول الثابتة لصعوبة التصديق أن القيمة الاقتصادية لمثل هذه الأصول أصبحت(٠) صفرا فجأة .

٣ – الحياد (neutrality): بمعنى أعداد المعلومات بشكل محايد، وليس بغرض إظهارها بشكل يتلاءم مع أحد الأطراف المستخدمة للمعلومات.

ج – الوقتية: بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب، بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة، وبطبيعة الحال، لن تكون للمعلومات المقدّمة لمتخذ القرارات متأخرة جدا عن موعدها، أيّ قيمة أو تأثير على سلوكه مهما كانت درجة أهميتها، وحيويتها لهذا القرار، فمثلا المعلومات الملائمة جدا على السيارات اليابانية لن تكون مفيدة إذا قدمت بعد أن تكون عملية الشراء قد تمت بالفعل.

د – السهولة والوضوح: بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدمها، فلا يجب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ، أو رموز، أو مصطلحات، أو تعبيرات رياضية، أو معادلات غير معروفة، فلا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها.

فالمعلومات الغامضة غير مفهومة لن تكون لها أي قيمة، حتى ولو كانت ملائمة، وتمّ تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار، فمثلا تقديم معلومات عن سيارات باستخدام مصطلحات فنية لأجزاء السيارة ونوع الصلب المستخدم في صناعة جسم السيارة، ونوع المطاط المستخدم في صناعة إطارات السيارة، لن تكون معلومات مفهومة للمستهلك العادي.

هـ – الصحة والدقة: يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبّر عنه، ودقيقة، بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج، وتجميع وتقرير عن هذه المعلومات، فمثلا في حالة التقرير عن قيم المبيعات لكل منفذ من منافذ التوزيع، يجب أن تكون أولا المعلومات (صحيحة)، بمعنى أن تكون قد حدثت بالفعل عمليات بيع بالقدر الذي يتم التقرير عنه، كما يجب أن تكون المعلومات (دقيقة)، بمعنى أن تكون خالية من أي أخطاء في العمليات الحسابية أو وضع مبيعات منفذ توزيع معين أمام منفذ توزيع آخر.

فالمعلومات غير الصحيحة، وغير الدقيقة ستعطي نتائج عكسية أي ستكون معلومات ضارة غير مفيدة، حتى ولو كانت ملائمة، ووقتية ومفهومة لمستخدمها.

و – **الشمول:** بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة، تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدمها، أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها قرار، كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي، بمعنى أن لا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات التشغيل الإضافية حتى يحصل على معلومات مطلوبة، فمثلا: قد لا يتضمن التقرير المقدّم لمدير المبيعات عن الرقم الإجمالي لمبيعات الأسبوع: رقم المبيعات الخاص بمنفذ أو أكثر من منافذ التوزيع، مما يضطره للسؤال عن أرقام بيع هذه المنافذ التي لم تظهر في التقرير نفسه، وفي بعض الحالات يتضمن التقرير أرقام المبيعات لكل منافذ التوزيع، ولكن غير مصنفة وغير متجمعة في رقم إجمالي واحد، مما يضطر مدير المبيعات إلى تصنيفها ثم تجميع الأرقام للحصول على المعلومة المطلوبة.

ولا شكّ أن المعلومات غير الكاملة، من حيث المضمون ومن حيث التشغيل، ستؤثّر سلبا على مدى الاستفادة لمتّخذ القرار من هذه المعلومات.

ي – القبول: بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة، أو بالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات، من حيث الشكل ومن حيث المضمون، فمن حيث الشكل، يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة وواضحة ومفهومة، أو في شكل جداول، أو إحصائيات، أو رسومات بيانية، وما إلى ذلك. أما من حيث المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة، فلا تكون مختصرة في أكثر من اللازم، مما قد يفقدها معناها، ولا تكون مفصلة بأكثر من اللازم، مما قد يؤدي إلى سرعة ملل المستخدم، وبالتالي عدم قدرته على التركيز للحصول على المعلومة المطلوبة.

فالمعلومات المفيدة، هي تلك التي تتصف بالملاءمة، والموضوعية، والوقتية والوضوح، والصحة، والدقة، والشمول، والقبول، في طريقة العرض ووسيلة التوصيل.

فإذا توافرت هذه الخصائص في مخرجات نظام المعلومات، تصبح هذه المخرجات بالفعل **(معلومات)** تمثل **(معرفة)** عن شيء لم يكن معلوما من ذي قبل، يتم إرسالها، واستقبالها، والتعرف عليها، وقبولها، من قبل المرسل إليه، هذه " **المعرفة** ".

٢٣– إدارة المعرفة knowledge management

المعرفة هي :

البيانات والمعلومات ، الافكار والاكتشافات الجديدة ، النتائج ، تعليمات ، خبرات أسباب النجاح والفشل ، الاخبار والاحداث والتحليلات ذات الصلة المباشرة والغير مباشرة ، التغذية العكسية ، الملاحظات والتوصيات

تصنف المعرفة لفرعين أساسيين:

1- المعرفة الضمنية (tacit)

2 - المعرفة الظاهرية (explicit)

أولاً : المعرفة الضمنية:

تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات Know-How (Skills) والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكي.

ثانياً : المعرف الظاهرية:

وتتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات ، والإجراءات ، المستندات ، معايير العمليات والتشغيل) وفى الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول أليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب

أن الأصول غير الملموسة كالقيم، والصورة الذهنية للمنظمة ، الحدس ، الاستعارات ، ونفاذ البصيرة تشكل أهم الأصول التي ينبغي الاعتناء والاهتمام بها لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المنظمة.

فإدارة المعرفة هي : (منظومة متكاملة ومترابطة من القيم والاسس والمهارات والخبرات والتقنيات) الذى يعمل على التعاطي مع هذ الكم الضخم من المعلومات والبيانات دائمة التحديث الى :

١ــ المحافظة على استمرارية تدفقها

٢ــ المحافظة على سرعة تواصلها كونيا مع كل جديد على مدار الساعة

٣ــ التدقيق في المعلومات ومصادرها وجودتها

٤ــ تنظيمها وتبويبها

٥ــ إعداد السياقات الخاصة بالمؤسسة لتفيل الاستفادة منها وفق خصوصية واهداف المؤسسة

٦ــ فهمها وتحليلها

٧ــ استثمارها في المجالات والوحدات المختلفة

٨ــ إعادة إخراجها

٩ــ أرشفتها لسهولة الرجوع اليها والاستفادة منها.

وتحولها الى

ــ اصول غير ملموسة / مرئية والموارد

ــ راس مال فكرى كبير ومؤثر وفاعل

ــ طاقة معلوماتية منتجة

كل ذلك ادى الى اهمية تنظيم ادبيات خاصة لهذا المجال وتأسيس إدارات ومؤسسات خاصة به تعمل وتستثمر فيه .

مفاهيم أسياسية حول ادارة المعرفة

ــ الاصول الكلية للمؤسسة

* كفاءة الموظف . * الكيان الداخلي . * الكيان الخارجي .

أولاً : كفاءة الموظف :

هذه الكفاءة متمثلة في قدراته داخل المؤسسة ولا شك ان هذه الكفاءات مرتبطة بوجود الموظفين فإن تركوها مؤقتا أو بصفة دائمة فقدت معهم المؤسسة تلك الكفاءات . إن هذه الكفاءة تزداد أهمية بتزايد ما يكتسبه الموظفين عن معلومات عن مؤسساتهم ثم بحسن استخدام المؤسسة لمعلومات موظفيها، ولا يتاح ذلك إلا بإيجاد التربة الخصبة لذلك التي تتيح للعاملين نقل معلوماتهم الضمنية إلى جانب ضرورة زيادة الثقة بينهم ومع رفع كفاءة الموظفين يصبح الأداء أكبر وأفضل والابتكار أيسر ، كما تتركز المهارات في الأولويات ، ويعمل الجميع من أجل صالح المؤسسة ، كما تساعد كفاءة الموظف على قيام الكيان الداخلي والخارجي الصحيحين .

ثانياً الكيان الداخلي :

يتمثل في قدرة المؤسسة على الوفاء باحتياجات العميل ، متضمنا ذلك الاستراتيجيات ورؤى الأعمال ومعلومات العمليات والامتيازات والمعلومات الموجودة في أنظمة تكنولوجيا المعلومات ، ومن شان الكيان الداخلي أن تتيح للعاملين الاستمرار في حسن الأداء ، وتستطيع القيادات تنمية الكيان الداخلي إذا أمدته بالرؤية والسياسة والاستراتيجية والأنظمة ، كما تستطيع أن تؤدي دورا مهما في تطوير الثقافة المؤسسية ورعايتها ، ومما يساعد كذلك على تنمية الكيان الداخلي : التوثيق وادارة العمليات بالاضافة إلى تكنولوجيا المعلومات .

وينمو الكيان الداخلي ويصبح ما يعمله الفرد معلوما لدى الجميع ، وبذلك لا يصبح الاعتماد على الشخص الواحد هو أسلوب العمل ، ويعد الهيكل الداخلي أهم من كفاءة الموظفين لأنه إن لم يتوفر هذا الهيكل للمؤسسة لا تصبح كفاءة الموظفين أية فاعلية ، فضلا عن أن دعم الموظفين بكل احتياجاتهم الخاصة بالعمل يجعل الأهداف واضحة أمامهم فيعملون بصورة أفضل .

ثالثاً الكيان الخارجي :

وهو علاقتك بمموليك الخارجيين ومساهميك وشركائك وعملائك ، فالعملاء يحكمون على منتجاتنا وخدماتنا وينو الكيان الخارجي مع ما تقدمه للعميل من بدائل وحلول ، وما توفره له من معلومات يحتاجها ، وما تتيح له من مشاركة في خطط تطوير المنتج ومراحله.

وبنمو الكيان الخارجي تتنامى لديك الثقة المتبادلة بينك وبين العميل ، وتمتد بينكما سبل التواصل ، كما تمهد طرق التبادل المعرفي بينك وبينه ، فتحتفظ دائما بولائه ، ومن ثم تزداد منتجاتك وخدماتك ، ولكننا ينبغي أن لا ننسى أن السمعة والعلاقة أشياء تتغير مع الزمن ، وقد تتأثر بعوامل متعددة سلبا وإيجاباً .

خلق مؤسسة قابلة للتعلم

في عام ١٩٩٠ بدأ بيتر سينج الدعوة إلى إيجاد المؤسسة القابلة للتعلم من خلال نشره لكتاب النظام الخامس ففي هذا الكتاب حدد سينج خمسة مفاهيم لاي مؤسسة تريد أن تكون قابلة للتعلم ، وقد عرف الكتاب مثل هذه المؤسسات ترتبط بالأفراد الذين ينمون امكاناتهم بصفة مستمرة للوصول إلى النتائج التي يرغبون فيها ، وحيث توجد نماذج تفكير متطورة ، وحيث تستطيع المجموعة التعلم الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة ، وتحتوي مفاهيم سينج الخمسة على ما يلي:

١ ـ التمكين الشخصي :

الذي يساعد الفرد في التعرف على احتياجاته العملية باستمرار ، وكذلك رؤيته الخاصة مع التقييم الدائم للواقع الحالي فالفارق بين الرؤية الخاصة والواقع يولد طاقة ، وهذه الطاقة تؤدي إلى تزايد القدرة الشخصية .

٢ ـ بناء رؤية مشتركة :

يركز هذا المفهوم على الأغراض المشتركة بين الأفراد لا الأغراض المملات عليهم كما أنه يركز على المهارات المطلوبة لبناء مستقبل لعام ، وتلك الرؤية المشتركة تشجع الالتزام النابع من الفرد دون اتباع ما هو مفروض عليه من تعليمات .

٣ ـ تعليم المجموعة :

يعني ذلك المفهوم بالتفاعل الدقيق بين المجموعة عن طريق الحوار والمناقشة الماهرة ، الذين يؤديان إلى اندماج عناصر المجموعة وتفعيل التفكير المشترك ، والنتيجة النهائية هي خليط رائع من العناصر الممتزجة والمتفاعلة .

٤ ـ نماذج عقلية :

ويقصد بها تلك النماذج التي تشكل معتقداتنا وافتراضاتنا وطريقة تفكيرنا بدون أن نشعر وقد تؤثر هذه النماذج فينا ، فتعرقل تعلمنا ، ومن ثم تستوجب منا عملية التعلم أن نتخلص من هذه النماذج .

٥ ـ نظم التفكير :

وهو المفهوم الذي يساعد على دج المفاهيم السابقة ، كما أنه يمثل منظومة متكاملة من المعرفة والأدوات التي تساعد العاملين على فهم نماذج الأنظمة المختلفة.

أمثلة لفهم أهمية ادارة المعرفة

١ ـ أن تعمل في مؤسسة دولة كبيرة وتصادف مشكلة كبيرة في العمل لا حل لها ولكنك متاكد أنه يوجد من لديه الحل، ولكنك لا تعرفه ولا تعرف مكانه.

٢ ـ ان تكون في سعادة بالغة بعد عمل متواصل ليل نهار وفي الأجازات الأسبوعية حتى أنجزت مع فريق عملك مشروعك الكبير، الأمر الذي سيحدث فرقا كبيرا في معالجة مشكلة كبيرة تواجهها مؤسستك لكن قبيل دخولك الاجتماع لعرض موضوع اكتشف أن هناك فريق عمل آخر بالبرازيل توصل إلى حل المشكلة قبل ستة أشهر بل ان الحل الذي توصلوا إليه أفضل بكثير من الحل الذي توصلتم إليه ، لأن لديهم معلومات إضافية .

٣ ـ لديك مهمة يجب أن تنجزها لأحد العملاء ذوي الأهمية الشديدة وتخشى استياءهم لعدم انجاز المهمة فقمت بالاتصال بالمكتب المسؤول عن المهمة و لكن أحدهم أخبرك ان المسؤولة عن الموضوع ستبدأ انجازه فور عودتها من الإجازة بعد أسبوعين .

٤ ـ ظللت محتفظ بوظيفتك بعد ادماج شركتك بشركة اخرى ، واتصلت بأحد زملائك لمعرفة المزيد من المعلومات فعرفت أنه فقد وظيفته للسبب نفسه ، والآن أنت لا تعرف بمن تتصل لمعرفة المزيد من المعلومات .

٥ ـ تحتاج لبعض المعلومات لأحد التقارير المطلوبة من خلال ساعات وحاولت البحث في شبكة معلومات الشركة وبعد محاولات عديدة يآسة لكثرة ما وجدت من معلومات يصعب تحديد أهميتها.

٦ ـ أنت مدير كفء تضطلع بمهمة تقييم أداء أربعة مصانع تستخدم في نفس المعدات والعاملون بها يتمتعون بمستوى تدريب واحد ، لكنك اكتشفت أن أحد المصانع يفوق الآخرين في مستوى الأداء ، أما الثلاثة الآخرون فأحدهم متدني المستوى أما المصنعين الآخرين متوسطاً ، فكيف يمكنك اكتشاف أسباب هذا الاختلاف ،

وكيف يتسنى لك النهوض بمستوى أداء المصانع الثلاثة ؟

٢٤– الهندرة Re-Engineering

إعادة هندسة العمليات الإدارية او ما يعرف بالهندرة هي :

إعادة التفكير الأساسي ، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية ، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة ، مثل : التكلفة ، والجودة ، والخدمة والسرعة .

اعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة) من المفاهيم الحديثة في العلوم الادارية التي تداخلت في جميع مرافق الادارة من اعادة هندسة الموارد البشرية الى اعادة هندسة النظم الادارية وغيرها من العمليات الادارية الاخرى ..

عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية

أن يكون التغيير أساسي :

إن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة ، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها ، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال ، مثل : لماذا نقوم بالاعمال التي نقوم بها ؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل ؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل ، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات .

أن يكون التغيير جذري:

يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، جذريا وله معنى وقيمة ، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) إن التغيير الجذري يعني أقتلاع ماهو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة .

أن يكون النتائج جوهرية وضخمة :

تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة ، أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء ، والذي غالباً ما يكونن تدريجيا.

أن يكون التغيير في العمليات :

تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات لإدارية ، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسئوليات والوظيفية . فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث ، وليس الأشخاص والإدارات .

أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات :

تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال ، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل ، وليس للمكينة التي تهدف لتوفير الوقت .

أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي :

تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير ، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها .

أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية

إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل علمي وسليم سوف تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية ، التي من أجلها تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات :

١- تحقيق تغيير جذري في الأداء

تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج ، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة .

٢- التركيز على العملاء

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم ، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض .

٣- السرعة

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها .

٤- الجودة

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها للتناسب احتياجات ورغبات العملاء .

٥- تخفيض التكلفة

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة .

من يحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية

يبين مايكل هامر أن هناك ثلاثة أنواع من المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية وهي:

١ - المنظمات ذات الوضع المتدهور

هي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني ، والتي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها ، والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية . إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المنظمات ستمكنها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها .

٢- المنظمات التي في طريقها للتدهور

هي تلك التي لم تتدهور بعد ، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور : كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين ، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والانتاج ، والانخفاض التدريجي في الأرباح ، وانخفاض الأسهم . هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء ، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي – تحتاج حتماً لإعادة هندسة العمليات الإدارية ، لتتمكن من استعادة مكانتها في السوق .

٣ - المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح

هي تلك المنظمات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً ، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق ، وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين ، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق ، ولا تعاني إطلاقاً من زيادة في تكاليف التشغيل ، أو تدني جودة ما تقدمه من خدمات ومنتجات . هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين .

25 - إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية حداثة ، وإذا ما أحسن تطبيقه فإنه سيشكل فرصة قوية لإحداث التغييرات الجذرية والمبرمجة داخل المنظمة .

وتعني إدارة الجودة الشاملة جميع الوظائف التي يقوم بها الأفراد في جميع المستويات الإدارية في التنظيم منذ البدء في الإنتاج (سواء سلعة أم خدمة) حتى الانتهاء منه . وهي "شاملة" لتأثيرها على كل شيء في المنظمة ، وشمولها كل فرد في التنظيم من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله ، وهي "كلية" لأنها تتطلب الالتزام والممارسة في كل نشاطات المنظمة ومن العاملين كافة .

وقد اختلف الكتاب حول تعريف محدد لهذا المفهوم . إلا أنهم اتفقوا حول بعض جوانبه الأساسية ، **ومن هذه التعريفات :**

- أنها تعاوني يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل .
- أنها تعني إيجاد ثقافة متميزة الأداء ، حيث يعمل المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العملاء ، وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة ، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل ، وبفعالية عالية ، وفي أقصر وقت .
- أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) منظومة فكرية جديدة أو نموذجا إرشاديا Paradigm وتغييراً كبيراً في التفكير والممارسة الإداريين .

إنها فلسفة إدارية أو مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن . وهي أيضاً مجموعة أدوات إحصائية ، وأدوات لقياس الجودة .

إن العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالجودة الشاملة ماثلة في الآتي :

١. اشتداد حدة التنافس في التجارة ، وما يترتب عليه من إنتاج أفضل من حيث النوعية والأسعار . كما أن إدراك المنظمة لإمكانية توجه المستهلك إلى شراء بضائع مماثلة ، قد

جعلها تبعد عنها فكرة رفع الأسعار ، بل راحت بدلاً من ذلك تطبق الجودة الشاملة حتى تستطيع تلبية حاجات المستهلك في مثل هذه السوق التنافسية .

٢. أصبح التنافس كونيا أو عالمياً Global . فالمنتج الذي كان يعتبر من قبل من اختصاص شركة دون أخرى ، غدا الآن ، وبفضل التكنولوجيا ورأس المال المتنقل ، وينتج في أماكن مختلفة .
٣. الاتجاه العام نحو الخصخصة Privatization .
٤. تطور بعض الدول النامية إلى دول متطورة صناعيا ، مثل كوريا الجنوبية ، تايوان ، الفلبين ، اندونيسيا ، وغيرها ...
٥. شدة المنافسة العالمية ، والعجز المتواصل في الميزان التجاري الأمريكي Trade Deficit كانت سبباً آخر من أسباب وضع استراتيجيات أمريكية خاصة بتحسين الجودة

تشير الموارد إلى مجموعة الخصائص والمعايير التي تشكل المستوى الذي تكون فيه الخدمة أو السلعة تلبية لاحتياجات الزبائن أو جمهور المتعاملين مع السلعة ، مما يفرض أداء العمل المطلوب نظرية صحيحة من أول مرة وفي كل مرة

First time and ever

وحين نقول جودة فإننا نعني جودة التصميم ، وجودة السفير ، وجودة أداء العمل ، وذلك على النحو التالي :

- **جودة التصميم Design Quality :**

تشكل الأساس التي تبني عليه جودة ونوعية مراحل العمل الأخرى . فإن لم يكن تصميم الخدمة جيداً أو ملبياً للاحتياجات فإن الجودة لا تتحقق بغض النظر عن جودة أداء العمل أو تقديم الخدمة . لذا فإن جودة التصميم تشكل قاعدة لتكامل نوعية جميع مراحل الخدمة بدرجة عالية من المعايير والشروط المناسبة .

- **جودة التنفيذ Executing Quality :**

تعتمد جودة التنفيذ على مستوى جودة التصميم من حيث استمرار نوعية المراحل . فالمنتج يمر بعدة عمليات تنفيذية قبل وصوله للعميل . وبالتالي فإن أي عيب في هذه العمليات يؤدي إلى إحداث خلل في نوعية الخدمة أو السلعة المقدمة ، مما يترتب على ذلك تكلفة عالية في الإنتاج .

- **جودة أداء العمل Work Quality :**

يتعلق هذا الجانب من الجودة بالأداء الوظيفي . وإذا علمنا أن الإدارة العليا في المنظمة تتعامل مع نوعين من الزبائن العاملين فيها ، فإن متطلبات إحداث الجودة يستلزم العمل على رفع مستوى كفاءة أداء العاملين في المنظمة .

التحسين المستمر Continues Improvement

الدرس الرئيسي المطلوب معرفته أن الجودة ليس لها نهاية وان الإحساس بأهمية الجودة الشاملة يجب أن يكون لدى كل شخص بالمنظمة. وان إدارة الجودة الشاملة تتطلب استمرار البحث عن التحسين بخطى ثابتة وممارسة التدريب المستمر، وتقييم ومكافأة التقدم وإعادة وضع أهداف التحسين، فالأشياء تتغير، وعلى المنظمات تحسين عملياتها لتلائم متطلبات عملائها وتوقعاتهم، وعليها توسيع دائرة الجودة عن طريق الوصول إلى مورديها لتحسين جودة منتجاتهم وخدماتهم.

ويمكن القول انه على المؤسسات التي تفكر في القيام بمبادراتها في تحسين الجودة أن تعير انتباهاً واهتماماً للأعراض الخمسة التالية :

١- الانتشار السريع والمحموم محو التطبيق . وهذا النوع من الأعراض يتطلب رفد عملية التطبيق بجرعة النجاح الذي أحدثه التطبيق المركز في المرات السابقة.

٢- الإخفاق في اختيار العمليات الرئيسية فمن الحيوي أن تختار المؤسسات العمليات الرئيسية التي تؤدي بشكل مباشر إلى فائدة العملاء وتعزيز الأداء.

٣- إعطاء جرعات مركزة وذات مستوى عال من التدريب. وعال القدارة في مثل هذه الحالات منع الجرعات الزائدة من التدريب ، وأتباع أسلوب التدريب قبل الوقت المحدد بقليل .

٤- كثرة فرق تحسين الجودة ، وهذه الحالة تتطلب التخطيط السليم في استخدام فرق التحسين. وتتبنى الاتجاه الذي يركز على نتائج استخدامها ، وأن تكون عملية بناء الفرق محددة وموثقة ومفهومة من قبل العاملين كافة.

٥- الارتباك والحيرة في نمطية قياس العمليات. وهذه الحالة تتطلب ربط مقاييس العمليات Process Measure بمؤشرات رضا العميل الداخلي والخارجي.

٢٦- المنهج الياباني The Japanese Curriculum

في عام ١٩٤٥م ضربت أمريكا اليابان بالقنابل الذرية فدمرتها اقتصادياً وعسكرياً وسياسياً واجتماعياً ولم يكن لدى اليابان سوى العنصر البشري ولكنها استطاعت من خلاله أن تنهض في غضون سنوات لتشكل ثاني أقوى اقتصاد في العالم ويرى المحللون أن الفضل في ذلك يعود للمنهج الياباني في الإدارة.

الأسس المميزة للمنهج الياباني في الإدارة :

١ التوظيف شبه الكامل:

في الوقت الذي تعاني فيه الدول الصناعية من المعدلات المرتفعة في البطالة التي تؤدي إلى سقوط الأنظمة وهدم الاقتصاد كان التوظيف في اليابان مقترباً من الكمال حيث كان أعلى معدل للبطالة هو ٢،٨% كما أن الكثير من التخصصات كان عدد الوظائف المعروضة فيها أكثر من الطلب عليها بواقع أربعة إلى خمسة.

٢ الدور الهام للمرأة اليابانية:

حيث استطاعت التوفيق بين ميدان العمل وعش الزوجية مع إعطاء الأولوية المطلقة لواجباتها الأسرية .

٣ نظام الأجور في اليابان:

حيث يقسم دخل العامل في اليابان إلى راتب وبدلات ومكافأة نهاية العام الذي يكون عبارة عن اقتطاع جزء من الراتب يجمع للموظف ويسلم له في نهاية العام مضافاً إليه نسبة تتوافق مع الزيادة في أرباح الشركة مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل وخفض التكاليف الثابتة.

٤ النظرة الفريدة للإضراب :

في الوقت الذي يستخدم فيه العمال في الدول الصناعية الإضراب الفعلي كوسيلة للضغط على الشركات فإن العامل الياباني حينما يغضب يكتب على ظهره "مضرب عن العمل" ويواصل عمله بنفس الجد والاجتهاد.

٥ السياسات السلمية للنقابات العمالية:

في الوقت الذي تستخدم النقابات العمالية الغربية سلاح الإضراب كورقة التفاوض الأولى فإن النقابات العمالية اليابانية تنتهج أسلوب الحوار الهادئ والطويل الذي يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة ولا تتخذ خيار الإضراب عن العمل إلا كآخر الحلول بعد استنفاذ الحلول الأخرى وإذا حدث الإضراب الفعلي فإنه لا يتجاوز نصف يوم.

٦ سيادة المنتج قبل سيادة المستهلك:

حيث تنحاز الإدارة اليابانية إلى المنتج فتُخفف ضريبة الإنتاج وتعوض ذلك برفع ضريبة الاستهلاك.

٧ حماية المنتجات اليابانية :

حيث تقوم الدولة بفرض رسوم جمركية عالية على الواردات الأجنبية لحماية المنتجات اليابانية وتعزيز قدراتها التنافسية.

٨ العلاقات الأزلية بين الموظف والوظيفة:

يتميز الموظف الياباني بالولاء للشركة التي يعمل بها وهو تابع من ولائه لليابان فلا ينتقل إلى غيرها إلا في حالات نادرة تخالف المألوف الياباني والشركات اليابانية تقابل هذا الولاء بالوفاء فلا تستغني عن الموظف ولا تتخلى عن مساعدته حتى ولو انخفضت قدراته الإنتاجية مع الزمن.

تربية المستهلك والمنتِج الياباني :

من أكثر ما يميز المنهج الياباني في الإدارة أنه تجاوز حدود المنظمة والإدارة وذهب إلى أبعد من ذلك في مفهوم لتربية المنتِج والمستهلك الياباني من خلال النقاط التالية :

١- تعويد الأطفال في مراحل التعليم الأولى بالاستمتاع بالمنتجات اليابانية.
٢- الثقة في المنتِج المحلي وإعطاء المنتجات اليابانية الأولوية المطلقة على قائمة الاستهلاك المحلي.
٣- الشعور بالامتنان الدائم للمنتج الياباني لأنه يلعب الدور الرئيس في النهضة اليابانية.
٤- القناعة بأن دعم المنتج الياباني فرض عين على الجميع لأنه شريك الوطن في رحلة النهوض من ركام الحرب.
٥- إشعار المستهلك بأن خدمات ما بعد البيع لا يقدر عليها إلا المنتِج الياباني في ظل الأنظمة المحلية.
٦- تقوية العلاقة بين المنتِج الياباني وصِغار الموزعين وذلك لضمان ولاء الموزع للمنتجات.

٢٧ – الإدارة فن، علم، مهنة art, science, profession

الإدارة : جهد تعاوني من أجل تحقيق هدف معين

أهمية الإدارة وتاريخها : تعتبر الإدارة من أقدم العلوم وأكثرها أهمية فهي من حيث القِدَم يمارسها الإنسان منذ فجر التاريخ على مستوى الأسرة والعشيرة والدولة شعُرَ بذلك أم لم يشعر وهي من حيث الأهمية تشكل العنصر الأساسي في أي نجاح يحدث في حياة البشر، فكل نهضة تقف وراءها إدارة ناجحة وكل تخلف تتسبب فيه إدارة فاشلة وخير دليل على ذلك اليابان والدول العربية

هل الإدارة علم أم فن أم مهنة ؟

أختلف علماء الإدارة حول ماهية الإدارة إلى أربعة آراء:

١ـ الإدارة علم:

حيث يرى أنصار هذا الرأي أن للإدارة نظريات وقوانين ثابتة متى طبقت في نفس الظروف تحصل على نفس النتائج ولذلك يرون أن الإدارة علم يقوم على ركيزتي الاستقراء والاستنتاج.

٢ـ الإدارة فن :

حيث يرى فريق آخر من العلماء أن الإدارة فن مرتبط بالموهبة والحس والخبرة دون حاجة ضرورية للعلم بدليل أن كثير من الناجحين إداريا لم يدرسوا الإدارة. كما أن المدير مطالب بالتعاون مع مستجدات جديدة لا يغطيها علم الإدارة وهي تحتاج إلى مهارة المدير وفطنته وسرعة بديهته وقدرته على إيجاد الحلول وقيادة فريق العمل .

٣ـ الإدارة علم وفن معاً:

حيث يرى غالبية المفكرين أن الإدارة المثالية مزيج من العلم والفن فالعلم يعطي المدير ما ينبغي أن يلتزم به من قواعد والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأقصى درجات الكفاءة ولذلك فهم يرون باختصار أن الإدارة هي فن المدير في استخدام علم الإدارة للحصول على أفضل النتائج.

هل الإدارة مهنة ؟

الإدارة مهنة : حيث يرى فريق جديد من العلماء أن الإدارة مهنة يمر فيها الإنسان عبر سلسلة من أربع مراحل تمثل حياة الإنسان في مهنة الإدارة.

وهذه المراحل هي:

أ- مرحلة الاستكشاف (١٥- ٢٥ سنة):

وهي المرحلة التي يتحسس فيها الإنسان مساره الوظيفي واختيار الوظيفة المناسبة من خلال الالتحاق بالتخصصات العلمية المختلفة أو الاتجاه مباشرة إلى المهنة.

ب- مرحلة النشوء (٢٥- ٤٥ سنة):

وهي المرحلة التي يكتسب فيها الإنسان الخبرة وتكوين العلاقات وربما ينتقل من وظيفة إلى أخرى بحثاً عن أفضل الفرص لتأمين مستقبله ومستقبل الأسرة التي كونها.

ج- مرحلة الاستقرار (٤٥- ٦٥ سنة):

وهي المرحلة التي يتشبث فيها الموظف بالمهنة التي اكتسب فيها الخبرة وكوّن من خلالها العلاقات وأصبح في مرحلة اجتماعية يصعب عليه فيها المخاطرة للانتقال ولذلك تسمى مرحلة " المحافظة على المهنة ".

د- مرحلة الانحدار (٦٥- نهاية العمر):

وهي المرحلة التي يبدأ فيها الإنسان بالوهن والضعف بشكل يؤثر على قدراته المهنية إلى أن يترك المهنة أو تتركه المهنة.

مجالات الإدارة: (Management Fields)

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع العام (Public-Sector) ويطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة (public – administration) وتطبق في القطاع الاقتصادي (economic - sector) وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال – Business) (administration

وهناك إدارة تسمى بإدارة المستشفيات وهي الإدارة التي تطبق في المستشفيات، وإدارة تسمى إدارة الفنادق وهي الإدارة التي تطبق في الفنادق وغيرها من الفروع الاخرى للادارة .

٢٨- التخطيط Planning

التخطيط : هو التقرير سلفاً بما يجب عمله لتحقيق هدف معين

وهو عمل يسبق التنفيذ ، ويمثل إحدى وظائف المدير.

أهمية التخطيط :

يجنب المنظمة من المفاجآت ، يحدد ويوضح أهداف المنظمة ، يضمن الاستخدام الأمثل للموارد

يعتبر أساس لقياس مدى نجاح المنظمة في التطبيق ، يقلل من اتخاذ قرارات اعتباطية وشخصية

يوفر الأمن النفسي للعاملين ، أساس لبقية الوظائف

مراحل التخطيط :

هي عبارة عن سلسلة من الخطوات أو الطرق التي تتبع للقيام بعملية التخطيط ويمكن توضيحها من خلال التالي:

الخطوة الاولى: أن نبدأ بدراسة العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية ، والسياسية، والاجتماعية وكذلك ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوع الآلات والمعدات

الخطوة الثانية: على ضوء تحديد ظروف البيئة نستطيع أن نحدد أهدافنا بشكل واضح مثل هدف تحقيق عائد على الاستثمار بواقع ١٠% في السنة، أو هدف زيادة عدد طلبة كلية الإدارة بنسبة ٥% عن السنة الماضية

الخطوة الثالثة: على ضوء تحديد الهدف نحدد البدائل التي من خلالها تستطيع تحقيق هذا الهدف فإذا كان هدفنا هو زيادة العائد على الاستثمار بواقع ١٠% فقد تكون البدائل أمامنا هي أن نتوسع في خط الإنتاج القائم أو نبني خطاً جديداً لمنتج جديد أو نستثمر المبلغ في شراء أسهم أو سندات من السوق المالية .. هكذا .

الخطوة الرابعة: بعد وضع عدد البدائل التي نسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف نبدأ بتقييم كل بديل من خلال معرفة وتحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف وكلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائي (١٠% عائد) كلما كان مرغوباً به أكثر. أي أننا هنا نحاول تحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف فإذا كان مثلاً بديل التوسع سيحقق الهدف بشكل أفضل فإننا نفضله على البديلين الآخرين وهما بناء خط جديد أو الاستثمار في السوق المالية.

الخطوة الخامسة: بعد الانتهاء من الخطو الرابعة المتمثلة في تقييم البدائل نبدأ بمرحلة الاختيار أي تحديد البديل الأفضل، وفي هذه الحالية فإن المنظمة تختار البديل الذي يحقق هدفها وينسجم مع سياساتها وتكون مخاطرة قليلة.

الخطوة السادسة: في ضوء البديل الذي يتم اختياره يقوم المخطط بتحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بـها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ وتكون الأنشطة على شكل : سياسات ، إجراءات، قواعد، برامج، ميزانيات. يجب الالتزام بـها حيث بدونها لا يمكن ضمان حسن التنفيذ.

أنواع التخطيط :

تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة. ويمكن تصنيف التخطيط وفقاً لذلك على ضوء عدة معايير أهمها:

(أ) التخطيط حسب مدى تأثيره ويشمل:

التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) ، التخطيط التكتيكي (Tactical Planning) ، التخطيط التشغيلي (Operational Planning)

(ب) التخطيط حسب المدى الزمني

التخطيط طويل المدى (Long - range Planning) ، التخطيط متوسط المدى (Medium - range Planning) ، التخطيط قصير المدى (Short - Term Planning)

(ج) التخطيط حسب الوظيفة (Planning by Functions)

تخطيط الإنتاج (Production Planning) ، تخطيط التسويق (Marketing Planning) ، التخطيط المالي Financial Planning ، تخطيط القوى العاملة Human - resources planning ، تخطيط الشراء والتخزين Purchasing & storage planning

التخطيط الجيد أو الفعال:

هناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطاً فعالاً إلى حد كبير ومن أهمها:

- أن يكون التخطيط مرناً ويتقبل الاستجابة لأي متغيرات

- أن يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشأم أكثر من الحد المعقول

- أن يشمل كل جوانب المنظمة بمعنى أن يشمل الجوانب الإنتاجية والـمالية.. الخ

- أن يكون واضحاً وبعيداً عن العموميات   - أن يغطي فترة زمنية معقولة

٢٩ - التدريب Training

يعتبر التعليم والتدريب أحد المقومات الأساسية التي يرتكز عليها برنامج إدارة الجودة للتحول من المدخل الكلاسيكي إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة ، ويقول الخبراء أن الجودة تبدأ وتنتهي بالتعليم ، وأن التحدي لتحسين جودة المنتج وخدمة العميل ليس بالأمر السهل لجميع المنظمات ، فهو يتطلب تدريب وتطوير مهاراتهم ومعارفهم فيما يتعلق بالجودة .

ولكي تتحقق النتائج المرغوبة من عمليات تحسين مستويات الأداء والجودة في المنظمة ، يجب على المديرين أن يقوموا بتشجيع التدريب على العمليات الخاصة بتحسين الجودة بصفة مستمرة ، ولكي يتحقق هذا يجب أن يصبح هؤلاء المديرون متخصصين في مهارات إدارة الجودة الشاملة عن طريق إخضاعهم لعمليات تدريب مكثفة حول هذا المفهوم .

التدريب : هو عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة مهارات ومعرفة جديدة تساعدهم على إمتلاك القدرة على الاداء الجيد في مسيرتهم الانتاجية في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق اهداف المنظمة ، إضافة الى كونه عبارة عن اجراءات منظمة ومخطط لها لتعمل على مساعدة العاملين في التخلص من اي سلوك او تصرف يؤدي الى رداءة او بطء في الاداء ، ويتم اجراء التدريب من خلال برامج محددة بشكل دقيق حسب الهدف المقصود في المنظمة .

ومن أهم متطلبات تنفيذ خطة إدارة الجودة الشاملة توفير المهارات والمعارف اللازمة لممارسة الأنشطة الواردة بالخطة ، والتركيز على التدريب المرتبط بإدارة الجودة الشاملة لتنمية المهارات والسلوكيات التي تدعم تحقيق أهدافها .

وفي كثير من الحالات تلجأ المنظمات إلى الاستعانة بمستشارين خارجيين في الجودة للمساعدة في تحديد وتطوير البرامج التدريبية اللازمة لتعريف القوى العاملة بالطرق الجديدة للقيام بالأعمال ، بالإضافة إلى إحداث قسم للجودة للمساعدة في تطوير البرامج .

ويرى معظم المتخصصين في أدبيات إدارة الجودة الشاملة أن النجاح في تطبيق هذه الإدارة يتوقف إلى حد كبير على إخضاع جميع العاملين في المنظمة للتدريب المستمر العنصر البشري هو محور النشاط في المنظمة ، وأنه يجب على كل منظمة تسعى لتحقيق الجودة الشاملة أن تضع التدريب والتوجيه في سلم أولويتها .

وبشكل عام فان البرامج التدريبية التي تطرح بشكل واسع ومكثف تركز على مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وإعداد خطط العمل ، ووضع برامج التحسين ، وبناء فرق العمل ، وأساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات ، وقيادة الاجتماعات ، وأدوات وأساليب الرقابة الإحصائية على العمليات ، وأدوات تحليل العمليات ، وخدمة العميل ، وقيادة الفرق ، وأنظمة إدارة الجودة الشاملة ، ومشاركة العاملين في عمليات التحسين ، وتجارب الآخرين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة عمليات التحسين المستمر .

أكد ديمنغ Deming على التدريب والتطوير في عملية إدارة الجودة الشاملة ،

وهذا التأكيد على التدريب والتعليم للموظفين في العمل هو بمثابة إعادة التدرب على مهارات جديدة تتغير بتغير عملية تحسين الجودة .

أنواع التدريب :

هناك ثلاثة أنواع معروفة للتدريب على إدارة الجودة الشاملة :

١- التدريب على الوعي بالجودة : Quality Awareness Training :

ينفذ البرنامج النموذجي للتدريب على الوعي بالجودة من خلال حلقة دراسية تتراوح مدتها ما بين يوم وثلاثة أيام ، أو يقوم المستشارون والمديرون العامون بتبيان مزايا إدارة الجودة الشاملة ، والتأكيد على أسباب أهميتها ، ومناشدة الجميع لإعطاء هذا الموضوع الأولوية القصوى .

٢- التدريب على مشاركة العاملين : Employee Involvement Training :

غالبا ما يكون برنامج تدريب الموظفين على المشاركة على شكل حلقات جودة ، تزود الأفراد بالمهارات اللازمة على حل المشكلات وتحليل المعلومات وصنع القرارات الجماعية ومقابلة المديرين .

٣- التدريب على رقابة العملية الإحصائية : SPC Training :

يركز هذا التدريب على تعليم استخدام الأساليب المرسومة المختلفة للتخلص من أسباب الانحراف ، وعلى إخضاع إجراءات العمل لحالة من الرقابة الإحصائية .

مراحل التدريب Training Phases :

١- الفهم والالتزام : Understanding & Commitment :

تغطي هذه المرحة مسألة الفهم والالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة . وتزود كل فرد في المنظمة بصورة واضحة عن تطور استراتيجية المنظمة تجاهها . وتهدف هذه المرحلة من التدرب إلى تعريف الموظفين بماهيتها ، ولماذا هي مهمة ، وكيف تعتزم المنظمة إنجازها ، وتحديد أدوار ومسؤوليات كل فرد في المنظمة بدءا من الإدارة العليا حتى المستويات الدنيا ، وتأكيد المصداقية والوثوق بجهود التحسين ، والحصول على التزام الأفراد بالسعي نحو تحقيق التحسين المستمر .

٢- أنظمة إدارة الجودة الشاملة : TQM System :

تغطي هذه المرحلة أنظمة إدارة الجودة الشاملة ، ... تزويد الأفراد بالمعرفة اللازمة عن هذه الأنظمة . والنظام الذي اختارته المنظمة للتطبيق . ومن هذه الأنظمة على سبيل المثال .

٣- فرق التحسين Improvement Teams :

تغطي هذه المرحلة جوانب مختلفة من مشاركة أعضاء الفرق وأدوارهم الجديدة بالإضافة إلى عمليات تشكيل وقيادة الفرق ، وتخطيط العمليات والمشاريع ، وأساليب حل المشكلات .

٤- خدمة العميل : Customer Service :

تركز هذه المرحلة على المهارات المطلوبة من الأفراد للتعامل بفاعلية مع العملاء في مختلف المجالات مثل الاستماع وإظهار اللطف والاحترام ، ومعرفة حاجاتهم وتوقعاتهم ، والاستجابة دون تعصب ، ومتابعة تحقيق رضا العميل .

٥- تحسين ورقابة العمليات : Process control & Improvement :

تشتمل موضوعات التدريب في هذه المرحلة على رقابة العملية الإحصائية ، وأساليب تحديد الأسباب الخاصة بالانحراف والقضاء عليها ، وتوزيع البيانات ، وخرائط التتابع ، وخرائط الرقابة ، وأسباب الانحراف .

٣٠- الشركات المتعددة الجنسية MNC-Multinational corporations

نحن نعيش في عصر ثورة الاتصالات والمواصلات التي جعلت العالم صغيراً جداً بالنسبة لاختصار المسافات وسهولة الاتصال فانتشرت أعمال الشركات خارج حدود وطنها و تشعبت هذه الأعمال فتعددت المخاطر من جراء ذلك، ونشأت مخاطر جديدة لم تكن الشركات المحلية تتعرض لها في السابق مثل المخاطر السياسية ومخاطر أسعار الصرف ومخاطر حظر تحويل العملات.

تعرف الشركات المتعددة الجنسية بأنها : شركات تقوم بعمليات إنتاج وبيع السلع والخدمات في أكثر من بلد، وبطبيعة الحال، هي مؤلفة من شركة أو فرع أم موجود في البلد الأم و ٥ أو ٦ شركات فرعية على الأقل متوزعة في بلدان أجنبية، وتكون هذه الفروع على درجة عالية من التكامل والتفاعل الاستراتيجي فيما بينها وبين الشركة الأم.

هي شركة يكون لها فروع في أكثر من دولة ويتم ادارتها من قبل بلد واحد (البلد الام) وتسمى ايضاً الشركات عابرة القارات.

يمتاز هذا النوع من الشركات بكبر الحجم والمبيعات الضخمة، والتطور التكنولوجي، تنوع المنتجات وتعددها وجودتها، الطبيعة الاحتكارية.

تقدر الأمم المتحدة وجود حوالي ٣٥٠٠٠ شركة متعددة الجنسية حول العالم

بعض العوامل التي ساعدت على ظهور الشركات المتعددة الجنسية بشكلها الحالي، وخاصة الأمريكية منها:

١ - انفتاح وتحرر القوانين الدولية (بغض النظر عن الضوابط الموضوعة بعد الأزمة العالمية الأخيرة)

٢ - انهيار الشيوعية.

٣ - الخصخصة وبيع هيئات عامة تقدر بمئات الملايين أو بلايين الدولارات.

٤ - ثورة تكنولوجيا المعلومات.

٥ - التخلي عن الاستراتيجيات المالية الساكنة واستبدالها بسياسات السوق الحرة في بلدان العام الثالث.

٦ - انتشار المعايير والمقاييس العالمية.

أسباب توجه الشركات نحو العالمية :

١ - **البحث عن المواد الخام :** مثل شركات النفط ومنها على سبيل المثال

British Petroleum and Standard Oil

٢ - **البحث عن أسواق جديدة :** الأمثلة كثيرة : VolksWagen , IBM

٣ - **التقليل من التكاليف :** مثل الشركات التي تعمل في مجال الالكترونيات والحواسيب مثل:

.Intel

- حيث تستطيع الشركات المحلية الوصول إلى العالمية عن طريق :

١ - التصدير **٢ - إنشاء فروع خارجية** **٣ - إعطاء التراخيص**

أهمية المالية الدولية :

ازدادت العلاقات التجارية وعلاقات الأعمال تشابكاً في النصف الأخير من هذا القرن فنشأ عن ذلك أسواق مالية متعددة ومؤسسات مالية مختلفة وقضايا مالية معقدة وكبر حجم التعامل مع البلدان الأجنبية، وزاد عدد الشركات التي لها فروع ومصالح وأعمال خارج نطاق حدود دخلها، وتدعى الشركات متعددة الجنسية، فازداد لذلك الاهتمام بالمالية الدولية وزادت أهميتها للعديد من الشركات والدول.

وظائف الإدارة المالية في الشركات الدولية :

وظائف الإدارة المالية تقسم بشكل عام برأي آلان شبيرو إلى وظيفتين أساسيتين وهما:

١ - **الحصول أو تأمين الأموال اللازمة :** (تعرف أيضاً بقرارات التمويل وتتضمن تأمين الأموال من مصادر داخلية أو خارجية وبأقل التكاليف الممكنة).

٢ - **استثمار أموال الشركة :** (تعرف أيضاً بقرارات الاستثمار، حيث تهتم بتشغيل واستثمار هذه الأموال بشكلٍ يضمن زيادة ثروة حملة الأسهم).

وعلى الرغم من تنوع وتشعب الوظائف أو النشاطات المالية في الشركات الدولية مثل : إدارة المالية الداخلية، إدارة التدفقات النقدية، دفع القروض، سداد نفقات الشركات، محاولات تخفيض الضرائب المدفوعة، تخفيض مخاطر أسعار الصرف...الخ

إلا أن هذه الوظائف جميعها ستتم بالشكل الأمثل عن طريق تكامل وتفاعل الوظيفتين الأساسيتين السابقتين الذكر .ومقدرة الإدارة المالية على القيام بها بالشكل الأمثل هي المفتاح لتعظيم ثروة الشركة وقيمتها وثروة حملة الأسهم أي زيادة سعر السهم.

٣١- المؤسسات المالية Financial Institutions

تعتبر المؤسسات المالية وسيلة أساسية لانتقال الأموال من المدخرين إلى الوحدات الاقتصادية والحكومية التي تحتاج إلى هذه المدخرات، و تمتاز المؤسسات المالية عن غيرها من المؤسسات في كون استثماراتها استثمارات مالية بشكل أساسي ، لذلك عند النظر إلى جانب الأصول في قائمة المركز المالي لأي مؤسسة مالية سنجد أن معظم أصولها هي أصول مالية على شكل أوراق مالية من أسهم أو سندات أو غيرها، أو على شكل قروض مباشرة مقدمة لتلك الجهات التي تحتاج إلى الأموال.

أما مصادر تمويل هذه المؤسسات فقد تكون من خلال إصدار الأسهم والسندات أو الحصول على قروض من مؤسسات مالية أخرى، و قد تكون على شكل ودائع كما في البنوك التجارية، ومع أن هذه المؤسسات تشكل حلقة وصل بين المقترضين والمقرضين كما أسلفنا إلا أن العلاقة بين هؤلاء المقرضين والمقترضين هي علاقة غير مباشرة إذ أن علاقة كل طرف منهما ستكون فقط مع المؤسسة المالية وليس مع الطرف الآخر. وفي الاقتصاديات المتقدمة هناك مجموعة من المؤسسات المالية التي تقدم مختلف الخدمات وفي الفترة الأخيرة بدأت تزول الفوارق بين هذه المؤسسات، وأصبح بعضها يقدم الخدمات التي كانت حكرا على غيرها من قبل ، فمثلا أصبحنا نرى البنوك التي تقدم الخدمات التأمينية ، وخدمات السمسرة في أسواق الأوراق المالية الا أنه ما زال هناك مؤسسات مالية مختلفة يمكن أن نميزها عن بعضها.

وفيما يلي نبذة موجزة عن أهم هذه المؤسسات:

١ .البنوك التجارية (Commercial Banks) :

وهي أهم المؤسسات المالية، وتخدم المدخرين والمقترضين على اختلاف حاجاتهم، إذ أنها تقدم للمدخرين أنواعا مختلفة من حسابات الودائع الآجلة، بالإضافة إلى حسابات التوفير، وأخيرا الحسابات الجارية التي تعطي صاحبها الحق في استخدام الشيكات، ثم تقوم هذه البنوك بنقل هذه الأموال إلى المقترضين وأنها تقدم أنواعًا متعددة و مختلفة من القروض، كما أنها قد تقوم بشراء بعض الأوراق المالية كالأسهم والسندات لغرض الاستثمار، و تخدم البنوك التجارية كلا القطاعين العام والخاص ، وهي من أهم المؤسسات التي يعمل البنك المركزي من خلالها على التحكم في عرض النقد تنفيذا لسياسة نقدية معينة.

٢ .مؤسسات الادخار (Savings Institutions) :

وهي تشبه البنوك التجارية في كونها تمكن المدخرين من فتح حسابات متنوعة لاجل ايداع مدخراتهم، ولكنها في الأساس تجتذب المدخرين الأفراد وهم عادة من صغار المدخرين، أما استخدام هذه الأموال فيتم عادة بإقراضها لأغراض شراء عقارات سكنية، وهذا ما يفرقها عن البنوك التجارية، وهناك فرق آخر في طبيعة ملكية هذه المؤسسات إذ أن جزء كبيرا منها غير مملوك لمساهمين يملكون أسهمًا في المؤسسة، و لكنه مملوك لأصحاب الودائع أنفسهم أي أن الأرباح توزع على أصحاب الودائع.

٣ .اتحادات الائتمان (Credit unions) :

وهي تختلف عن مؤسسات الادخار والبنوك التجارية في أمرين، الأول :أنها غير هادفة للربح، والثاني :أن تعاملها يكون فقط مع الأعضاء في الاتحاد، والذين يجمعهم عامل مشترك معين كأن يكونوا موظفين في نفس الشركة مثلا، أي أن الاتحاد يحصل على مدخرات الأعضاء ليعيد إقراضها إلى أعضاء آخرين، وبسبب هذه الخاصة فإن حجم هذه الاتحادات صغير إذا ما قورن بغيرها من المؤسسات المالية.

وتمتاز هذه الاتحادات بأنها أقل كلفة بالنسبة للمقترضين الأفراد من بين باقي أنواع المؤسسات المالية.

٤ .شركات التمويل (Finance Companies) :

ومعظم هذه الشركات تحصل على الأموال من خلال إصدار أوراق مالية، ثم تقوم بإقراض هذه الأموال للأفراد ولمنشآت الأعمال صغيرة الحجم.

٥ .صناديق الاستثمار المشترك (Mutual Funds) :

وهي شركات تحصل على الأموال من خلال إصدار أسهم أو حصص ملكية في الصندوق ، ويمكن أيضا أن تحصل على بعض القروض، ثم تعيد استثمار هذه الأموال في شراء الأوراق المالية من اسهم و سندات وغيرها وهذه الصناديق تخدم صغار المستثمرين وتمكنهم من تنويع استثماراتهم لاجل تقليل المخاطر كما تمكنهم من الحصول على إدارة محترفة لاستثماراتهم مقابل تكلفة بسيطة نسبيًا.

٦ .صناديق التقاعد (Pension Funds) :

تقوم معظم الشركات الكبيرة والمؤسسات الحكومية بتقديم خطط لتقاعد موظفيها، وهذه الخطط تشتمل على قيام الشركة بالمساهمة شهريًا أو كل فترة متفق عليها بدفع مبلغ معين عن كل موظف يعمل لديها، وقد يساهم الموظفون في الدفع أيضا، وتجمع الأموال في صندوق مخصص

لدفع رواتب التقاعد لهم الذين في سن التقاعد، وعادة ما يشرف بنك تجاري أو شركة تأمين على إدارة الصندوق كما يمكن أن يكون للصندوق إدارة مستقلة من قبل العاملين المنتفعين من الصندوق. تقوم صناديق التقاعد باستثمار الأموال في الأوراق المالية مثل السندات والأسهم وكذلك في الأصول الحقيقية كالعقارات والأراضي.

٧ .شركات التأمين (Insurance Companies) :

وهي شركات تمنح وثائق تأمين ضد مخاطر معينة، تدفع هذه الوثائق عند الوفاة أو المرض أو الحوادث... الخ .وذلك حسب طبيعة الوثيقة وفي مقابل هذه الوثائق تحصل الشركة على أقساط التأمين، وتقوم باستخدام هذه الأقساط للاستثمار في الأسهم والسندات والعقارات وتقديم القروض طويلة الأجل أيضا.

٨ .منشآت الأوراق المالية (Securities Firms):

وهذه المنشآت تسهل التعامل بالأوراق المالية من خلال تقديم بعض الخدمات (كما سنرى) و لا تقوم بدور مشابه لباقي المؤسسات المالية السابق ذكرها من حيث الإقراض، و الاقتراض (انتقال الأموال)، و من الخدمات التي تقدمها هذه المنشآت:

١ .السمسرة : و تتضمن تنفيذ عمليات بيع وشراء الأوراق المالية لصالح العملاء وبناء على أوامرهم مقابل عمولة سمسرة.

٢ .التغطية تقوم هذه المنشآت بمساعدة الشركات الأخرى على طرح أسهمها وأوراقها المالية الأخرى في السوق لأول مرة، وعادة ما تتضمن هذه المساعدة عملية تغطية الإصدار، بمعنى ضمان بيع الإصدار بسعر محدد بحيث يتحمل المغطي مخاطرة عدم بيع الإصدار بذلك السعر، وتسمى المنشآت التي تقوم بهذا الدور بنوك الاستثمار.

٣ .المتاجرة أو صناعة السوق لأوراق مالية معينة بمعنى بيع و شراء هذه الأوراق لأجل تحقيق الأرباح، مما يخلق سيولة عالية في سوق الأوراق المالية ويحد بالتالي من تقلبات الأسعار. وهناك بعض المنشآت تقوم بجميع ما سبق، بالإضافة إلى إدارة بعض صناديق الاستثمار مثل مؤسسة ميرلنش، وهناك منشآت أخرى تقوم بجزء من هذه العمليات فقط.

٩ . البنوك المتخصصة والإسلامية:

تلعب هذه المؤسسات دورا رياديا في عملية التنمية الاقتصادية في الدول، وتمت از قروضها بطول فترة الأجل وفترة السماح عكس قروض البنوك التجارية، وبالتالي فان المشاريع باشكالها كافة تستفيد من هذه المؤسسات بعملية التمويل الرأسمالية، وبعض هذه المؤسسات يتخصص في القطاع الصناعي، وبعضها في القطاع الزراعي...الخ.

٣٢ – الإدارة العامة Public administration

يقصد بالإدارة العامة Public administration : **جميع العمليات أو النشاطات الحكومية التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة**

فهي موضوع متخصص من المواضيع الأكثر شمولاً وهو "الإدارة" ، والإدارة هي تنفيذ الأعمال باستخدام الجهود البشرية والوسائل المادية استخداماً يعتمد التخطيط والتنظيم والتوجيه ، وفق منظومة موحدة تستخدم الرقابة والتغذية الراجعة في تصحيح مساراتها ، وترمي إلى تحقيق الأهداف بكفاية وفعالية عاليتين. وتفيد في ذلك من العلوم النظرية والتطبيقية ، وحين تتعلق هذه الأعمال بتنفيذ السياسة العامة للدولة تسمى الإدارة (إدارة عامة).

ولقد تطور مفهوم الإدارة العامة بتطور المجتمعات وتقدمها وبتطور وظيفة الدولة الحديثة وتحقق هذا التطور بتأثير عوامل متعددة منها: متطلبات التقدم الاقتصادي، والأزمات الاقتصادية وانتشار الأفكار الاشتراكية وظهور النظم السياسية الاشتراكية، مما جعل الدولة محركاً أساسياً للتطور الاقتصادي والاجتماعي ومسؤولة عن تحقيق العدالة الاجتماعية واستمتاع الجماهير بثمرات هذا التطور والتقدم.

الإدارة العامة Public administration : علم من العلوم الاجتماعية نشأ بسبب حتمية وجود الإدارة في كل المجتمعات البشرية التي تملك إمكانيات مادية وفنية وطبيعية تساعدها على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها، لذلك ارتبطت الإدارة العامة بالأجهزة التنفيذية في الدولة الحديثة. وعرفها ليونارد وايت بأنها جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسة وتحقيق أهدافها.

أهمية الإدارة العامة تتلخص بما يلي:

- تعتبر الإدارة العامة من دعائم الدولة التي تستند إليها في تنفيذ وظائفها وتحقيقها، ويعّد هذا الأمر مستحدثاً، حيث لم تكن للإدارة العامة أهمية بالغة في الماضي كما هو الحال في الوقت الحالي.
- تعّد الإدارة العامة بمثابة وسيلة أو أسلوب حديث يستخدم لتنفيذ السياسات الحكومية بكل دقة وفعالية.
- تضم الإدارة العامة كافة أبناء المجتمع من حيث تقديم الخدمات، أي أنها لا تستهدف فئة معينة دون غيرها.
- يرتبط نجاح أية منظمة في مجتمع ما بمدى النجاح والكفاءة التي تحققها الإدارة العامة فيه.

٣٣ – المبادئ الإدارية Management Principles

المبادئ الادارية :هي الاسس والقواعد التي تقوم عليها الادارة

ويقصد بها الملاحظات الجوهرية التي تتعلق بالعلاقات السلبية في ترصف اداري معين ، ومدى اثر هذا التصرف على الجهود المبذولة لتحقيق اهداف المنظمة.

وتتلخص اهم المبادئ الادارية فيما يلى :

١- مبدأ تحديد السياسات :- السياسة المحددة والواضحة في المنظمة منذ انشائها ضرورية للإدارة الفاعلة
٢- مبدأ التوازن :- جميع الوظائف ذات اهمية متوازنة في المنظمة لتحقيق النمو المناسب والكفاية في الادارة
٣- مبدأ التبسيط :- يجب تخفيض عناصر الادارة الى ابسط شكل ممكن.
٤- مبدأ التخصيص :- يجب تقسيم العمل على اسس علمية سليمة وحسب التخصص
٥- مبدأ التنميط :- يجب تحديد افضل طريقة نعب عنها بأنماط تستخدم كنموذج في العمليات والرقابة
٦- مبدأ الحوافز الالية:- يجب ان تتناسب المكافأة الالية مع قيمة العمل النجز
٧- مبدأ العلاقات الانسانية :- يجب معالجة مظاهر التوتر بي العاملي بسعة ، وازالة اسبابها والعمل على تسويته

٣٤ – الاسهم stocks

السهم هو نصيب أو حصة أو شيء يمثل ملكية في شركة ما

مفهوم الاسهم : حصص ملكية في الشركات فكلما زاد عدد أسهم الفرد في الشركة كلما زادت ملكيته وبالتالي ربحيته إذا كانت الشركة بحالة جيدة.

السهم عبارة عن أوراق ماليّة ذات قيمة مُتساوية، تُستخدَم في التداول، سواءً بطريقة مُباشرة أو من خلال الأسواق الماليّة، ويُعتَبر كلّ سهم حقّاً من حقوق المُلكيّة الذي يضمن لمالكه الحصول على حصة مُحدّدة من رأس مال المنشأة.

في التصنيف الرئيسي هناك نوعان من الاسهم :

يوجد نوعان من الأسهم، سهم عادي وسهم مميز:

السهم العادي :يحمل في العادة حق التصويت في قرارات التي تتخذها الشركة.
السهم المميز :لا يحمل حق التصويت في مجلس المساهمين ولكن يحق له المشاركة في اكتساب حصص أرباح، قبل أن تصرف لمساهمين آخرين وقد يكون نصيبه فيه أعلى من نصيب الآخرين ذوي الأسهم العادية.

وتوجد أسهم مميزة قابلة للتحويل convertible preferred stock ، أي تحمل الخيار option لتحويل عدد من الاسهم المميزة لاقتناء عدد من الأسهم العادية.

الأسهم العادية Common stocks : ويطلق عليها أيضا الأسهم المعتادة وهي كما يشير اسمها الأكثر شيوعا من نوعي الأسهم وهي مصدر أساسي من مصادر التمويل للشركة، وهذا السهم يكون كل المساهمين فيه لهم نفس الحقوق في الأرباح وفي التصويت فلا يتميز أي مساهم على الآخر

و للسهم العادي ثلاث قيم :

١. قيمه اسميه، وهي المكتوبة على الصك.
٢. قيمه سوقيه، وتتحدد حسب قوى العرض والطلب.
٣. قيمه دفتريه، وهي مساوية للقيمة الاسمية الا في حالة وجود أرباح محتجزه ويكون نموها حسب نمو الأرباح المحتجزة.

اما الأسهم الممتازة **preferred stocks** : هي أيضا عبارة عن حصة في الشركة، لكن شروط الملكية مختلفة بعض الشيء. حجم العائدات على الأسهم محدد سلفا، في حين حجم العائدات لحملة الأسهم العادية قد يتغير حسب عائدات الشركة ونشاطاتها.

تيكر السهم الممتاز غالبا ما ينتهي بحرف P (لكن ليس دوما). ومع ذلك العائدات على الأسهم الممتازة كثيرا ما تكون أعلى من الأسهم العادية أو سندات الشركة. مالكو الأسهم الممتازة لا يمكنهم التصويت في اجتماعات المساهمين. أما في حال إفلاس الشركة فهم أولى بالدفعات من مالكي الأسهم العادية، وهذا يعني أن فرصهم أعلى لاستعادة ولو جزء من أموالهم.

كما ذكرنا فان السهم الممتاز يختلف عن السهم العادي بأنه يتميز بتحديد عائد ثابت يحصل عليه صاحب السهم التفضيلي قبل إجراء أي توزيعات يحصل عليها المساهمون العاديون أو أصحاب الأسهم العادية، وبعد ذلك تحصل معهم على نصيبها من الأرباح سواءً بسواء.

و في حال عدم تحقيق الشركة لربح يغطي مقدار التوزيعات التي يجب أن يحصل عليها حامل السهم الممتاز فان حقه لا يسقط ولكنه قد يؤجل إلى سنوات قادمة .

أما في حال افلاس الشركة فان حامل السند أو الدين بكافة أشكاله هم أول من يحصل على حقهم من تسييل أصول الشركة ثم حاملو الأسهم الممتازة وفي نهاية الأمر حاملو الأسهم العادية.

و صاحب السهم الممتاز لا يكون له قوة تصويتية وذلك لعدم تحمله نفس المخاطرة كحال حامل السهم العادي

شهادة السهم (stock certificate)

شهادة السهم لشركة هي الشهادة المكتوبة بنصيب أحد المساهمين عن نصيبه في اقتناء الشركة ، وهي تسجل رسميا . وفي حالة الشركات الكبيرة فلا يعني بيع نصيب أحد المساهمين حصول المساهم الجديد على شهادة السهم ، حيث تصدر كل شهادة باسم الشخص المساهم في الشركة وتسجل باسمه في دفتر نقل الأسهم الذي تحتفظ الشركة به.

وقد تبلى الشهادات القديمة نتيجة لكثرة تداولها أثناء بيعها وشرائها في السوق ، ولهذا تصدر الشركة شهادات أسهم جديدة إلى أصحابها الجدد ، وتسحب الشهادات القديمة المستهلكة وتفنى

الفرق بين الاسهم والسندات

هناك اختلاف بين الأسهم التجارية والسندات ، حيث أن الأسهم تعدّ مشاركة في ملكية الشركة الصادرة للسهم بينما السندات تعدّ دينا على الشركة لصالح حامل السند. ومن ناحية أخرى، السند يضمن لحامله الفوائد السنوية، وبالتالي عديمة المخاطر، اما الأسهم فهي غير ضامنة لحاملها تلقي قسط من أرباح الشركة كما هو مشار في السابق. مقارنة بين الاسهم والسندات : الفرق بين السند والسهم:

السهم كما ذكرنا هو : صك يمثل حصة في رأس مال شركة مساهمة .

ويمكن القول بأن الأسهم: صكوك متساوية القيمة، غير قابلة للتجزئة وقابلة للتداول بالطرق التجارية، وتمثل حقوق المساهمين في الشركات التي أسهموا في رأس مالها .

أما **السند** فهو: صك مالي قابل للتداول، يمنح للمكتتب لقاء المبالغ التي أقرضها، ويخوله استعادة مبلغ القرض، علاوة على الفوائد المستحقة، وذلك بحلول أجله. أو هو: تعهد مكتوب بمبلغ من الدين (القرض) لحامله في تاريخ معين نظير فائدة مقدرة. والفرق بين السهم والسند:

١- السهم يمثل جزءاً من رأس مال الشركة، وأما السند فيمثل جزءاً من قرض على الشركة أو الحكومة .

٢- السهم تتغير قيمته اما السند فلا .

٣- حامل السند يعدّ مقرضاً أما حامل السهم فيعدّ مالكاً لجزء من الشركة ، ولذلك فإن السهم يعطي حامله حق التدخل في الشركة .

٤- للسند وقت محدد لسداده أما السهم فلا يسدد إلاّ بعد تصفية الشركة .

٥- السند عند الإفلاس يوزع بالحصص ، أما السهم فيأخذ مالكه نصيبه بعد سداد الديون .

باختصار السهم فائدته معرضه للربح والخسارة .

أما السند : فهو أداة قرض بفائدة محددة وثابتة .

مصطلحات في البورصة

السهم المسجل أو السهم الاسمي أو الحصة المسجلة هو سهم مسجل باسم المالك. وتحتفظ الشركة التي تصدر الأسهم بسجل يحتوي على أسماء المساهمين وتواريخ ميلادهم وعنوانهم وكذلك عدد الأسهم التي يحتفظون بها. يتم قبول المساهمين المسجلين في سجل الأسهم فقط كمساهمين في الشركة. يحق للمساهمين الحصول على معلومات من الشركة عن البيانات الشخصية المسجلة في سجلتها.

سعر الإغلاق
هو سعر السهم التجاري عند نهاية الدوام في السوق أو البورصة ويتم التداول في اليوم التالي منذ بدايته بنفس السعر.

٣٥ – المركزية الإدارية Centralization

المركزية Centralization ، تتراوح أساليب التنظيم الإداريّ في الدول جميعها بين المركزيّة الإداريّة، واللامركزيّة الإداريّة، وتُعتبَر المركزيّة هي الأقدم بينهما، ومن الجدير بالذكر أنّ الدول كانت قد تمكّنت من بَسط سيطرتها باستخدام المركزيّة الإداريّة على كلّ المناطق التابعة لها، إلّا أنّ التطوُّر الحاصل أظهر الحاجة إلى التخلّي عنها، والانتقال إلى اللامركزيّة التي تهتمّ بتوزيع الوظائف الإداريّة،

تعريف المركزيّة الإداريّة على أنّها: "حصر صلاحيّات القرار، وتجميعها في يد سلطة واحدة رئيسيّة، تنفرد بالبت في جميع الاختصاصات الداخلة في الوظيفة الإداريّة عن طريق ممثّليها"، كما تمّ تعريفها على أنّها: تجميع السُّلطات في يد هيئة مُعيَّنة، أو شخصٍ واحد.

عرِّفها البعض على أنّها "تجميع صلاحيّات إتّخاذ القرارات في إدارةٍ، أو شخصٍ واحد، أو عددٍ محدودٍ من المديرين"

ومن هنا فإنّ المركزيّة تعني: أن تكون السُّلطة محصورة بيد المستوى الإداريّ الأعلى، بحيث يمكنه وحده اتّخاذ القرارات دون أيّ مشاركة من المستويات الأخرى.

المركزية هي : أسلوب إداري يؤدي إلى تجميع السلطات بيد عدد محدود من الأفراد في المنظمة

هذا معنى المركزية في المنظمة ..

أما معناها على مستوى الإدارة العامة هو : أسلوب من أساليب نشاط الدولة يؤدي إلى تجميع الأمور الإدارية بيد الوزير والعاملين معه مع عدم استقلال الوحدات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات الإدارية منها بعيداً عن السلطة المركزية في الأقاليم ببعض النشاطات الإدارية حسب توجيهات الحكومة المركزية.

بناءً على ذلك فإن الدولة ممثلة بجهازها الإداري في المركز وفروعه خارج المركز تقوم بمباشرة نشاطاتها وتقديم خدماتها إلى المواطنين كافة من دون استثناء في بقاع الدولة كافة، عن

طريق موظفيها الذين يتم تعيينهم من قبلها للقيام بمختلف أوجه النشاطات. وهم في ممارستهم لتلك الوظائف يخضعون لرقابة وتوجيه الجهة الأعلى في السلم الإداري. وينتج عن ذلك خضوع الجهاز الأدنى للجهاز الأعلى. وبذلك يمكن القول بأن المركزية الإدارية

مزايا الإدارة المركزيّة

للمركزيّة مُميِّزات عديدة، ومن أبرزها النقاط الآتية:

١. لها صورة رسمية متحدة
٢. تسمح للشركة بتوسيع قاعدة البيانات الحاسوبية
٣. سهولة التنسيق وتوحيد السياسات و الممارسات بين الإدارات المختلفة
٤. التشغيل الاقتصادي الأمثل للموارد المتاحة
٥. تكوين فريق متعاون من متخذي القرارات على مستوى الإدارة العليا
٦. عدم الازدواجية في القرارات
٧. سهولة الرقابة وإجراءاتها القومية الكبرى بكفاءة عالية.
٨. السهولة في عمليّة الرقابة، وأدائها.
٩. توحيد السياسات، والممارسات في ما بين الإدارات المتعدِّدة، بالإضافة إلى سهولة التنسيق بينها.
١٠. توفير النفقات
١١. إكساب الموظَّفين في الإدارة المركزيّة الخبرة، والكفاءة العالية في الإدارة.
١٢. تحديد المسؤوليّة بشكل دقيق، والمساعدة على الانضباط.

٣٦- الإدارة لغة واصطلاحا

الإدَارَة اسم مؤنث لا يُذَكّر يجمع جمعا سالما على إدَارَات ومصدر.

١. مصدر من الفعل أدَارَ. لا جمع له.

عليك **بإدَارَة** المقبض قبل أن يُفْتَح الباب، أي عليك أن تُدِيرَه.

٢. هو عملية تولي تَصْرِيف شؤون العَمَل. لا جمع له.

طلب من ولده **إدَارَة** الشركة.

٣. مجموع الناس الذين يقومون بإدارة شؤون الجهة، حكومية كانت أم خاصة. اِسْتِخْدَامٌ حَدِيْثٌ.

استعدت **إدارة** المدرسة للعام الدراسي الجديد، أي مدير المدرسة والموظفين الذين يعاونونه.

طلب زيادة في الراتب من **إدارة** الشركة، أي مجموع المُدراء الذين يقومون عليها.

٤. في تنظيم الشركات: هو الدَائِرَة أو القِسْم الذي يقوم بإدار جزء من العمل. اِسْتِخْدَامٌ حَدِيْث .

إدَارَة شُؤون الموظفين، **الإدَارَة** الهندسية.

٥. علم الإدارة هو العلم الذي يعنى بالإدارة. لا جمع له.

الادارة قديمة منذ نزول سيدنا ادم الى الرض ، وترتيب الانسان لحياته يعد سلوكا ، اداريا مهما كان بسيطاً واوليا . ولكن الادارة كحقل من حقول المعرفة فانها حديثة لانها بدأت بداية حقيقية في العشرينات من القرن الماضي ، ونسبة لتضخم المنظمات وتعقد وسائل العمل والانتاج ، والتقدم العلمي الكبير، عملت على تطور متسارع للادارة بمفهومها الحديث.

٣٧– نموذج شجرة القرارات Decision Tree Model

شجرة القرار Decision Tree هي أداة دعم قرار تستخدم رسمًا توضيحيًّا شبيها بالشجرة للقرارات والتبعات المتوقعة لها، متضمناً احتمال تحقق المخرجات، وكلفة الموارد، والمنفعة ، هي رسم باتجاه واحد لعرض الخوارزمية .تستخدم شجرة القرارات عموماً في بحوث العمليات، خصوصاً في تحليل القرارات للمساعدة في تحديد الاستراتيجية التي ستؤدي لتحقيق الهدف.

نموذج شجرة القرارات Decision Tree Model : إحدى نظريات طوارئ القيادة – طوّرت من قبل Vroom and Yettor (1973)

شجرة القرار Decision Tree هي هيكلية شبيهة بالمخطط الانسيابي حيث كل عقدة داخلية تمثل "اختبار" للخاصية (مثال هل الوجه الظاهر للعملة المعدنية هو طرة أم نقش)، كل فرع يمثل مخرجات الاختبار وكل عقدة نهائية تمثل القرار المتخذ بعد احتساب جميع الخصائص. المسار من الجذر إلى العقدة النهائية يمثل قواعد التصنيف.

تتكون شجرة القرار من ثلاث أنواع من العقد:

١. عقد القرار - يتم تمثيلها عادة بمربعات.
٢. عقد الفرص (الاحتمال) - يتم تمثيلها بدوائر.
٣. العقد النهائية - يتم تمثيلها بمربعات.

شجرة القرار عبارة عن رسم بياني يشبه الشجرة ويمثِّل عملية اتخاذ قرار أو عدة قرارات، وتعد شجرة القرار أداة تدعم اتخاذ القرار من خلال الرسم البياني أو نماذج القرارات ونتائجها المتوقعة،[١] وتُستخدم شجرة القرار في مجال إدارة الأعمال من أجل تحديد سياسة الشركات، أو كأداة للإعلان عن شيء ما للموظفين. كما يمكن للأفراد استخدام شجرة القرار لمساعدتهم على اتخاذ القرارات الصعبة بتقليصها إلى سلسلة من الاختيارات البسيطة والتي لا تعتمد على المشاعر بل على العقل والتحليل. ويمكنك أن تتعلم كيفية عملية شجرة القرار بالطريقة التي تناسب احتياجاتك من خلال تحديد المشكلة التي تواجهك وعمل شجرة قرار عادية أو شجرة قرار القلق.

إستخدامات شجرة القرارات

تُستخدم هذه الطريقة في عدة مجالات مثل التحليل الإحصائي وتمويل الشركات والفلسفة والتنبؤ الإقتصادي وغيرها. بحيث توضّح شجرة القرارات لمتّخذ القرار الإستثماري كافة العوامل المتعلقة باتخاذ القرار، وكذلك كافة البدائل، والعائد المتوقع لكل بديل في ظلّ كل حدث من الأحداث المتوقع حدوثها، لذا تُعتبر شجرة الإحتمالات من أفضل الأدوات التحليلية لاتخاذ القرارات في ظروف المخاطرة.

كما ذكرنا هي رسم بياني على شكل شجرة تبدأ بمربع يحتوي على قرار محدد وهو بمثابة الجذر ليتفرّع منه بعد ذلك عدة خطوط تمثّل نتيجة ذلك القرار وهي فروع تلك الشجرة. تزوّد أشجار القرار الفرد بطريقة فعّالة وسهلة لفهم الخيارات والنتائج المحتملة للقرار الذي يرغب باتخاذه أو المشكلة التي يرغب في حلها، وهذا يساعده على تحديد إيجابيات وسلبيات كل خيار محتمل ليستطيع بعد ذلك اختيار القرار الأنسب.

مزايا شجرة القرار

تتمتع شجرة القرار(ومخطط التأثير) من بين باقي أدوات دعم القرار بالعديد من المزايا:

- هي سهلة الفهم والتفسير، حيث يمكن للأفراد العاديين فهم نماذج شجرة القرار بعد شرح مختصر.
- لها قيمة حتى بوجود القليل من البيانات، فمن الممكن تشكيل لمحة مهمة بناءً على توصيف الخبراء للوضع (والوضعيات البديلة والتكاليف) وتفضيلاتهم للمخرجات.
- كما انها تسمح بإضافة سيناريوهات جديدة ممكنة.
- تساهم في تحديد أسوء وأفضل قيمة متوقعة للسيناريوهات المختلفة.
- هي تستخدم نموذج الصندوق الابيض
- من الممكن دمجها مع باقي تقنيات القرار.

عيوب شجرة القرار

- عند استخدام بيانات تتضمن متغيرات فئوية بأعداد مختلفة من المستويات، فإن المعلومات الناتجة من شجرة القرار تكون منحازة للصفات التي تحتوي على مستويات أكثر.
- يمكن للحسابات أن تكون معقدة جداً خصوصاً إذا كانت العديد من القيم غير أكيدة و/أو تم ربط العديد من المخرج

٣٨– الصادرات والواردات Exports & imports

الاستيراد Import : هو جلب السلع وَالخدمات من بلد أجنبي من أجل بيعها والاستفادة منها، وتعدّ عكس التصدير Exports ، ويعدّ الاستيراد والتصدير المعاملات المالية الخاصة بالتجارة الدولية

تَصْدِيرٌ في اللغة [ص د ر]. (مصدر صَدَّرَ). :- يُشْرِفُ عَلَى تَصْدِيرِ البَضَائِعِ وَالْمَنْتُوجَاتِ : تَسْوِيقُهَا إِلى الخَارِجِ بِقَصْدِ التِّجَارَةِ

الصادرات Exports : هي البضائع، والخدمات المنتَجة في بلد واحد، والتي يتم شراؤها من قبل المقيمين في بلد آخر، ولا تعتبر معرفة نوعية هذه البضائع، أو الخدمات، أو كيفية إرسالها من الأمور المهمة ؛حيث يمكن أن يتم إرسال هذه البضائع عبر الشحن، أو حملها في الأمتعة الشخصية على متن الطائرة، أو إرسالها عبر البريد الإلكتروني.

كيفية زيادة الصادرات

يمكن للبلدان زيادة الصادرات من خلال ما يلي:

زيادة الحماية التجارية ، عن طريق عزل الشركات من المنافسة العالمية لفترة من الوقت، من خلال رفع التعرفة الجمركية، والضرائب على الواردات ؛ مما يجعلها أكثر تكلفة.

اتباع استراتيجية الإعانة التجارية ، ويتم ذلك من خلال تقديم الحكومات إعانات للصناعات الخاصة بها؛ حيث تؤدي إلى خفض تكاليف الأعمال حتى تتمكن من خفض الأسعار.

اتباع استراتيجية الاتفاقيات التجارية ، من أجل تعزيز الصادرات، وبمجرد خفض سياسة الحماية التجارية للجميع سيكون من الحكمة تخفيض الرسوم الجمركية نتيجةً لذلك.

زيادة الصادرات عن طريق خفض قيمة عملة الدولة، حيث تخفض بعض البلدان قيمة عملتها، وبالتالي تقل أسعار البضائع.

الواردات imports : هي عملية نقل المنتجات من مصدر خارجي إلى داخل الدولة، وتشكل الواردات العمود الفقري للتجارة الدولية، وفي حال تجاوزت قيمة الواردات لقيمة الصادرات في الدولة؛ فذلك يعني امتلاكها لتوازن تجاري سلبي.

عملية الاستيراد تستورد البلدان غالباً البضائع التي لا تستطيع صناعاتها المحلية إنتاجها بنفس الكفاءة، أو تكلفة الإنتاج مثل الدول الأخرى المصدرة، حيث يتم استيراد المواد الخام، أو البضائع غير المتوفرة داخل حدودها، فعلى سبيل المثال يتم استيراد النفط من قبل العديد من البلدان؛ لأنه لا يمكن إنتاجه محلياً، أو لا يمكن إنتاج كميات كافية منه، وغالباً تفرض العديد من اتفاقيات التجارة الحرة، والجداول التعريفية مجموعة من البضائع، والمواد الأقل تكلفة عند الاستيراد.

سلبيات الاستيراد (الواردات)

يقلل الاستيراد بشكل كبير وضخم عملية التصنيع في الدولة. حيث تعتبر اتفاقيات التجارة الحرة. والاعتماد على الواردات من البلدان ذات العمالة الرخيصة المسؤولة بشكل كبير عن انخفاض وظائف التصنيع. حيث يؤثر الاستيراد بشكل سلبي على الدولة عند وجود القدرة على استيراد المواد والبضائع من مناطق الإنتاج الرخيصة. وبالتالي يقلل الاعتماد على البضائع المحلية.

مصطلحات

رخصة استيراد import licence | حصص التصدير export quota | بنك تصدير export bank

رسم استيراد import duty | بنك الاستيراد والتصدير export - Import Bank

٣٩ – المنظمة الدولية للمعايير [أيزو] ISO

المنظمة الدولية للمعايير (أيزو) International Organization for Standardization : هي منظمة تعمل على وضع المعايير، وتضم هذه المنظمة ممثلين من عدة منظمات قومية للمعايير. تأسست هذه المنظمة في 23 شباط / فبراير 1947 وهي تصرح عن معايير تجارية وصناعية عالمية ، يكمن مقر هذه المنظمة في جنيف، سويسرا ، بالرغم من أن الأيزو تعرف عن نفسها كمنظمة غير حكومية، ولكن قدرتها على وضع المعايير التي تتحول عادة إلى قوانين (إما عن طريق المعاهدات أو المعايير القومية) تجعلها أكثر قوة من معظم المنظمات غير الحكومية. تؤلف منظمة الأيزو عمليا حلف ذو صلات قوية مع الحكومات وتضم المنظمة حوالي ١٦٣ عضو من هيئة المعايير الدولية وقد اصدرت المنظمة الدولية للمعاير حتى الان ١٨٥٠٠ وثيقة في الزراعة والبناء والهندسة الميكانيكية وفي مجالات عديدة.

تأتي كلمة أيزو (ISO) من اليونانية ἴσος إسوس/ísos/ بمعنى المساواة؛ وبالتالي فهي ليست اختصاراً لعبارة International Organization for Standardization الإنجليزية ولا Organisation Internationale de Normalisation الفرنسية وإنما إشارة إليهما. قد ترد الكلمة على صورة أخرى — **إيزو** أو **أيزو**، تشبيها باللفظ الفرنسي/izo/ أو الإنجليزي/ˈaɪsoʊ/ و/ˈaɪsəʊ/ و/ˈaɪzo/ أيضا. بما إن الأعضاء المؤسسين للمنظمة يعلمون أن الأحرف ISO لا تشكل بالضرورة الأحرف الأولى من كلمات اسم المنظمات بجميع اللغات لذلك قد قرروا أن يكون ISO الاسم الدولي للمنظمة. يعكس هذا الأمر هدف المنظمة وهو المساواة بين الثقافات المختلفة.

يُقصد بمفهوم المعايير Standards مجموعة من المقاييس والقواعد المُنظِمة للقيام بالأشياء، وهي الخطوط العامة التي يرجع إليها أصحاب القرار والعاملين في المؤسسات والشركات على إختلاف موضوع عملها، حيث يُعتبر هذا المفهوم العريض شاملاً لمناحي الحياة، فنجد معايير للمناهج التعليمية، ومعايير أُخرى لقطاع الرعاية الصحية، ومعايير للتجارة والتسويق.

الاعضاء

لدى المنظمة ١٦٥ عضوا وطنيا ، من مجموع ١٩٥ بلدا في العالم. لدي الأيزو ثلاث فئات للعضوية :

- أعضاء الهيئة : وهي الهيئات الوطنية التي تعتبر الأكثر تمثيلا للمعايير في كل بلد. هذه هي فقط أعضاء الأيزو التي يحق لها التصويت.
- الأعضاء المراسلة: هي الدول التي ليس لديها منظمات معايير. هؤلاء الأعضاء على علم بأعمال المنظمة، ولكنها لا تشارك في إصدار المعايير.
- الأعضاء المشتركة: من البلدان ذات الاقتصاديات الصغيرة. إنهم يدفعون رسوم مخفضة للعضوية، ولكن يمكن لهم متابعة تطور المعايير.

الأعضاء المشاركون يطلق عليهم اسم أعضاء "P" بدلا من الاسم أعضاء "O" المعطى للأفراد المراقبة.

أنواع شهادات الايزو هي:

- **مواصفة الأيزو ٩٠٠١:٢٠٠٨ :**وهي الاكثر شعبية وتتعلق بنظام الجودة داخل الشركة
- **مواصفة الأيزو ١٤٠٠١ : ٢٠٠٤ :**وتتعلق بنظام إدارة البيئة داخل المؤسسة ويساعد في تحسين النظام البيئي داخل الشركة وتحسين كفاءة وعمل الشركة
- **مواصفة OHSAS: ١٨٠٠١** وتتعلق بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة وهذه المواصفة هي بمعايير بريطانية معترف بها عالميا
- **مواصفة أيزو ٢٢٠٠٠ :**وتتعلق بنظام إدارة سلامة الغذاء وما يتعلق بها من تحليل ومخاطر ونقاط تحكم داخل المؤسسة وهي مواصفة تحمل مواصفات سلامة الغذاء العالمية ومعترف بها من جميع دول العالم
- **مواصفة الأيزو ٢٢٣٠١:٢٠١٢ :**وتتعلق بنظام إدارة استمرارية الأعمال وما يتعلق بها من تخطيط وصيانة وتنفيذ ومراقبة وكذلك كيفية التجاوب السريع في الحالات الطارئة التي قد تحدث داخل المؤسسة
- **مواصفة الأيزو ٢٧٠٠١ :**وتتعلق بنظام إدارة امن وحماية المعلومات وما يتعلق بها من تصميم وضوابط وتدقيق ومتابعة
- **مواصفة الأيزو ٣١٠٠٠:٢٠٠٩ :**وتتعلق بنظام إدارة المخاطر والاستجابة السريعة للحد من هذه المخاطر وما يتعلق بها من إستراتيجيات وعمليات ومنتجات وخدمات وأصول

٤٠– الحكومة الإلكترونية E- Government

الحكومة الإلكترونية E-Government هي " تحول المصالح الحكومية وجهات القطاع الخاص نحو قضاء وظائفها ومهامها فيما يتعلق بخدمة الجمهور ، أو فيما بينها وبعضها البعض ، بطريقة إلكترونية ، عن طريق تسخير تقنية المعلومات و وسائل الاتصال الحديثة" ، قد يعتقد البعض أن الحكومة الإلكترونية مرتبطة بالإنترنت فقط إلا أن الفاكس و الهاتف يمثلان عناصر من مكونات الاتصال في الحكومة الإلكترونية وقد بدأت بعض الدول باستخدام الفاكس والهاتف وتكنولوجيا أخرى للاتصالات قبل إدخال خدمات المعاملات من خلال الإنترنت واقتصر دور الإنترنت، في البدايات الأولى، على نشر المعلومات عن الخدمات المقدمة في الحكومة الإلكترونية. وبالتالي فان الدول تقتنى التكنولوجيا التي تناسب مواردها المالية.

الحكومة الإلكترونية Government Electronic هو نظام حديث تتبناه الحكومات باستخدام الشبكة العنكبوتية العالمية والإنترنت في ربط مؤسساتها بعضها ببعض، وربط مختلف خدماتها بالمؤسسات الخاصة والجمهور عموما. ووضع المعلومة في متناول الأفراد وذلك لخلق علاقة شفافة تتصف بالسرعة والدقة تهدف للارتقاء بجودة الأداء. ويعتقد أن أول استخدام لمصطلح "الحكومة الإلكترونية" قد ورد في خطاب الرئيس الأمريكي بيل كلينتون عام.1992

ويمكن للحكومة الإلكترونية أن توظف مجموعة وسائل يستطيع من خلالها المواطنون ورجال الأعمال التعامل مع الحكومة بشكل أفضل

ينظر إلى الحكومة الإلكترونية على أنها تمثل مصدرا لتنفيذ الخدمات للمواطنين والشركات كزبائن أو عملاء والذين يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، و هذا يمثل بدوره تحولا في ثقافة تنفيذ الإجراءات الحكومية وفي نظرة المواطنين والشركات لها. وهناك انطباع يشكك في أعمال الحكومة من حيث الجودة و الكفاءة مما يتطلب خطوات حثيثة لتعزيز وبناء الثقة بين الطرفين لتغيير تلك النظرة. فالحاجة إلى تغيير الأسلوب الذي تؤدي به الحكومة أعمالها مع **إدخال تكنولوجيا جديدة، وأسلوب عمل جديد لحكومة منفتحة على المواطنين يعد أمرا لا مناص منه .**

و لكون مبادرات الحكومة الإلكترونية تنشأ من طرف الحكومة إلا أنها، أي الحكومة، لا تستطيع بمفردها قيادة هذا التغيير بنجاح دون إشراك المواطن و القطاع الخاص.

فوائد الحكومة الإلكترونية Benefits of E-Government

تتمتع الحكومة الإلكترونيّة بمزايا وفوائد، ومنها ما يأتي:

- تعزيز الحوكمة الشاملة تُساهم الحكومة الإلكترونيّة في بناء الثقة بين الحكومات والمواطنين، وذلك عن طريق استخدام الاستراتيجيّات المُتعلقّة بالإنترنت لإشراك المواطنين في العملية السياسيّة، ممّا يوضح مدى شفافية الحكومة.

- زيادة سهولة وسرعة التنفيذ سهّل التقليل من الأوراق، واستخدام وسائل التكنولوجيا عمليّة تبادل المعلومات والأفكار بين الوكالات الحكوميّة، كما سهّل الوصول إلى قرارات وسياسات حكوميّة، حيث إنّ الحكومة الإلكترونيّة تمنح جميع المواطنين حقّ الوصول إلى المعلومات.

- رفع مستوى الكفاءة التشغيلية يهتم المواطنون بكفاءة الخدمات المُقدّمة، حيث تُقاس فعاليّة الحكومات بجودة تعامُلاتها مع المواطنين، وأصبح تحقيق هذا الأمر ممكناً مع ظهور الحكومة الإلكترونية.

- التقليل من التكاليف الإدارية للحكومة تُعتبر الحكومة الإلكترونيّة فعّالة جدّاً من حيث تخفيض التكاليف، فعلى سبيل المثال، يُمكن عمل استطلاع رأي حول قضيّة ما بتكلفة مُنخفضة جداً، بالإضافة إلى جمع البيانات وغيرها من المهام الحكومية دون وجود مصاريف زائدة

من تعاريف الحكومة الالكترونية

أنها قدرة الإدارات والقطاعات الحكومية المختلفة على توفير وتقديم الخدمات ، والمعاملات والإجراءات الحكومية بوسائل إلكترونية للأفراد ومؤسسات الأعمال ، أو للجهات والإدارات الحكومية ذاتها في إطار من الشفافية والوضوح.

عناصر الحكومة الإلكترونية : حكومة الكترونية – مواطن الكتروني – شركات الكترونية

٤١ – التفاوض Negotiation

منذ القديم وعند ما بدأت المجموعات البشرية تتنافس وتتفاعل مع بعضها البعض ، كان التفاوض هو الوسيلة الأولى للتفاهم والتوافق، لكنه كان مقتصرا على إقرار هدنة أو عقد صلح أو ما شابه ذلك.

ومع التطور الذي مس البشرية، ومع تطور النشاطات زادت الصلات بين الناس وتنوعت، فنشأت المقايضة والمبادلات التجارية .. حيث تتطلب الحوار والنقاش للوصول إلى اتفاقات وحل مشاكل مختلفة، هنا بدأ التفاوض يلعب دورا هاما في الحياة البشرية وتعاملاتهم.

ومع تطور الزمن نشأت الدول وبرزت التجارة الخارجية وتطورت العلاقات العامة، ومعها أصبح للتفاوض دورا مهما في حياة الأمم.

أما حديثا فقد اهتمت الجامعات والمعاهد وكذا الهيئات العلمية والإدارية والمحلية والدولية على حد سواء، بموضوع التفاوض، وهذه الأهمية تجلت في مختلف الميادين.

فالتفاوض Negotiation هو حوار يهدف إلى فض النزاعات، والتوصل إلى إتفاق على مسارات العمل للمساومة من أجل ميزة فردية أو جماعية، أو لصياغة النتائج التي ترضي مختلف المصالح. وهذه هي الوسيلة الرئيسية لتسوية المنازعات البديلة.

يحدث التفاوض في مجال الأعمال التجارية، والمنظمات غير الهادفة للربح، فروع الحكومة، والإجراءات القانونية، وبين الدول وفي الحالات الشخصية مثل الزواج والطلاق وتربية الأطفال، والحياة اليومية. ويطلق على دراسة هذا الموضوع نظرية التفاوض .المفاوضون المحترفون غالبا ما يكونون متخصصين، مثل مفاوضي الاتحاد ومفاوضي السلام، مفاوضين بشأن الرهائن، وقد يعملون تحت مسميات أخرى، مثل" الدبلوماسيين" و"المشرعين" أو" السماسرة".

عملية التفاوض هي نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو قضايا نزاعية بين طرفين أو عدة أطراف، وهي في نفس الوقت تحقيق أو الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم، أي أن التفاوض ينشأ تأسيسا على وجود ركنين أساسيين بين الأطراف المتفاوضة وهما :

وجود مصلحة مشتركة أو أكثر

وجود قضية نزاعية أو أكثر

وتتمثل المبادئ التفاوض الجيد بالآتي

- على المفاوض أن يجري مفاوضاته مع أشخاص يملكون السلطة وتجنب التفاوض مع غيرهم
- يجب وضع أهداف كبيرة، وأن يكون المفاوض على استعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسطية، واستعداد ه حتى للانسحاب من المفاوضات إذا وجدها تسير في اتجاه ليس من صالحه ولا يحقق الأهداف المسطرة.
- يجب عدم التركيز على الأهداف قصيرة المدى، لأن كثيرا من النجاحات المحققة آنيا قد تكون توطئة وتمهيد للفشل في المستقبل.
- الاتزان النفسي: يجب عدم اظهار الضعف للطرف الثاني كما يجب الثقة في النفس خاصة من جانب تحقيق الأهداف
- النضج العاطفي : الاسترخاء والابتسامة فهي تؤدي إلى كسب الود والتعاون ومشاركة الطرف الآخر...
- يجب التركيز على المصالح وليس على المواقف: إن المفاوض الناجح يركز دائما على المصالحة وتحقيق أكبر قدر من الأهداف وعدم إعطاء أهمية كبيرة لمواقف مختلف الأطراف داخل جلسة المفاوضات، مما يساعد المفاوض على تحديد الاستراتيجية التفاوضية التي يعمل من خلالها
- تفهم حاجات الطرف الآخر والتعامل معه من مصدر قوة، فالمفاوض الناجح يصبح أكثر فاعلية عندما يدرك نقاط قوته ويستخدمها بطريقة ذكية مع ضرورة عدم الاستخفاف بالآخرين.
- الاستعداد للمفاوضة والجاهزية لعرض الرسالة، عند عدم الاستعداد لا يجب الإفصاح صراحة بل يجب إيجاد الشروط والعقبات للهروب من الجلوس إلى طاولة المفاوضات وإذا استدعى الأمر فيجب سلوك تكتيكات كسب الوقت.
- لا تستعجل الأمور ولا تسرع في إصدار الأحكام ولا يُحبذ أخذ القرارات المتهورة
- حافظ على سرية أسرارك مثلا الحد الأدنى للتنازلات، إذن عدم الإفصاح عن أوراق العمل بمجرد الجلوس إلى طاولة المفاوضات بل تركها أمورا غامضة يصعب على الطرف الآخر فهمها، والمحا فضة على السر تكون كذلك بعد انتهاء المفاوضات
- الالتزامات تقدم بتحفظ وقبل أن تُأخذ تعهدات أو التزامات على عاتقك لا بد أن تتأكد من صدق نواياك في إنجازها وتنفيذها حرفيا، مع جعل باب التعديل واردا

- تشكيل فريق تفاوضيا مناسبا مع التأكد من انسجام الأعضاء
- استمع لتفهم ولا حظ رموز مكتب الطرف الآخر ومحاولة تكوين الصورة المتكاملة النهائية للطرف الخصم بمجرد بدء المفاوضات
- يجب على المفاوض التمتع بالصبر وطول النفس إلى أقصى درجة واستعمالها كنقطة قوة في وجه الخصم، ملا استعمال تكنيك الإطالة مدة المفاوضات (الجلسة) حتى يظهر القلق والارتباك على وجه الطرف الآخر، ومنه يمكن تحقيق أهداف من خلال هذه النقطة.
- الذهاب إلى جلسة المفاوضات قبل الوقت لاستطلاع الموقف، كما يُتيح هذا المبدأ للمفاوض أخذ الوقت المناسب لضبط النفس والهدوء المطلوب

على المفاوض الرئيس أن يكون له تكوين في مجال التفاوض خاصة في مجال السلوكيات التفاوضية وأن يسهر على تدريب الفوج المساعد له

نظرية التفاوض **هي إحدى النظريات المعنية بصناعة القرار في كثير من نواحي الأنشطة الإنسانية.**

أما نظرية التفاوض في مجال العلاقات الدولية

فهي من النظريات التي تستهدف دراسة وتناول الأبعاد والمحددات التي من خلالها يمكن حسم المواقف الصراعية. ورسم السياسات وإدارة العلاقات الدولية في الظروف الطبيعية.

42 – الإهداف الذكية S M A R T Goals

كلمة SMART تتكون من الحروف الأولى للخمس صفات الأساسية للهدف السليم وهي

Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timely

وتنسب الاهداف الذكية عادة لـ بيتر دراكر (أبو الادارة الحديثة). بينما كان أول استخدام مكتوب للمصطلح من قبل جورج ر. دوران في نوفمبر ١٩٨١. ويستخدم مصطلح الأهداف الذكية (S.M.A.R.T. Goals) لوضع وضبط الأهداف على كل المستويات (الاهداف الشخصية، المشروعات، الشركات/ ..الخ)

ما هو الهدف ؟

الهدف هو أيّة غايةٍ تضعها لنفسك وتسير باتّجاه تحقيقها، قد يكون هذا الهدف في بعض الأحيان بسيطاً [كالاستيقاظ قبل ساعةٍ من الموعد المعتاد] وقد يكون أكبر في بعض الأحيان (كالحصول منزل].

ما هي الأهداف : (SMART)

تُعرَّف الأهداف (SMART) بأنَّها أهداف ذات معايير محددة – معايير يمكن تذكُّرها بسهولةٍ باستخدام الاختصار .(SMART) وللذين يتساءلون ماذا تعني حروف (SMART) ، فإنَّها الحروف الأوَّل من ٥ كلمات إنكليزية هي :(Specific محدد)، و(:Measurable قابل للقياس)، و(:Achievableقابل للتحقيق)، و(:Relevantذو صِلة)، و(:Time-Boundمُقيَّد زمنيا)

كما ذكرنا يُعتقَد أنَّ فكرة الأهداف (SMART) بدأت من عند "بيتر دراكر (Peter " Drucker) وهو صاحب مفهوم "الادارة من خلال الاهداف *Management by* " (*Objectives*).

مثال على الاهداف الذكية

دعنا نقول أنَّ هدفك هو البدء بادخار مزيدٍ من المال، هذا الهدف بحد ذاته الآن ليس هدف (SMART) ولكنّه يمكن أن يُعدّل ببساطة ليصبح كذلك

على سبيل المثال : يمكنك أن تقول أنَّك تريد أن تدَّخر ١٠ آلاف دولارِ في العام على مدار الـ ١٠ سنوات القادمة. الآن أصبح الهدف محدداً وقابلاً للقياس بما أنَّ لديك مبلغاً تسعى إلى جمعه ولديك القدرة على قياس المبلغ الذي ستدخره في نهاية المطاف. وهذا الهدف إضافةً إلى ذلك مُقيَّد بإطارِ زمني بما أنَّ هدفك ادخار مبلغ محدد من المال كل عام خلال فترة زمنية معينة. أمَّا كون الهدف قابلاً للإنجاز أو لا فيعتمد على وضعك المالي، ولكن إذا افترضنا أنَّه كذلك فإنَّ الهدف يلبي هذا المعيار كذلك. وأخيراً يجب عليك أن تحلل إذا ما كان ادخار المال ذو صلةٍ بأهداف حياتك العامة ومهمٌّ بالنسبة لها، وإذا افترضنا أنَّه كذلك يكون الهدف الوارد في هذا المثال يلبي جميع معايير أهداف (SMART) .

مثال على هدف غير ذكي و هدف ذكي:

عندما تقول لنفسك : "سأخفف وزني" هذا هدف غير ذكي، ولكن عندما تقول: " هدفي أن أحافظ على الرياضة لأنقص وزني بمقدار ١٥ كيلو قبل نهاية الشهرين القادمين" هذا هدف ذكي يحتوي على جميع العناصر الخمسة السابقة.



٤٣ – هرم ماسلو MASLOW Hierarchy Of Needs

قامت عدة محاولات لدارسة السلوك الإنساني ، وقد كان روادها من علماء النفس ، ومن بين أشهر هذه الداراسات محاولة ماسلو إلى تقسيم احتياجات الإنسان إلى خمس مستويات متدرجة ، **هرم ماسلو** هو عبارة عن نظريّة فلسفيّة قام بوضعها العالم أبراهام ماسلو، حيث تتحدث هذه النظريّة عن سلّم أولويّات الإنسان المختلفة، مؤكدة بأنّ هناك العديد من الحاجات التي يسعى لإشباعها من خلال قيامه بالعديد من الأفعال والتصرّفات للوصول إليها، كما تنص على أنّ الحاجات غير المشبعة تسبب إحباطاً وتوتراً وآلاماً نفسيّةً حادةً،

وهي كالتالي:

أولاً : الحاجات الجسمية الأساسية كالمأكل والمشرب

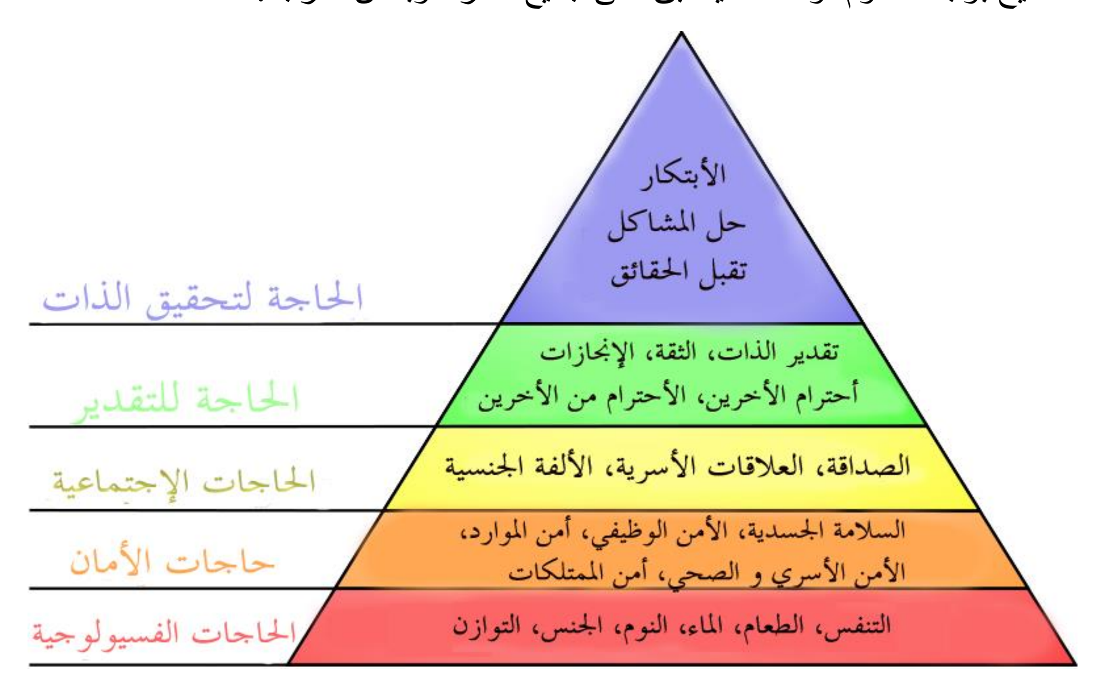
ثانياً : الحاجة للأمن والأمان والحماية من الأخطار

ثالثاً : الحاجة للحب والتقدير والقبول الاجتماعي

رابعاً : الحاجة إلى احترام وتقدير الذات

خامساً : الحاجة إلى تحقيق الذات

وهذه الحاجات متدرجة بمعنى أن الإنسان كلما أشبع حاجة ارتقى في السلم ليحقق الأخرى، وهذا صحيح بوجه العموم، ولكنه لا ينطبق على جميع الأفراد وبنفس الدرجة.



المراحل الخمسة تأتي بالتدريج والتي تشكل الخمس مستويات للاحتياجات هي:

1 - الحاجات الفسيولوجية : Physiological needs

وهذا أقل ما يمكن أن يطلبه الإنسان وهي الحاجة إلى الهواء للتنفس والشرب والغذاء والنوم والعيش في درجات حرارة تناسب حرارة الجسم، والزواج لإشباع غرائزه الجنسية وغيرها من الحاجات الفسيولوجية التي يحتاجها هذا الإنسان ليبقى على قيد الحياة أو ليعيش حياة كريمة لا ذليلة.

2 - الحاجات الأمنية : Safety needs

هذه الحاجات تكون الضمانة للحاجات الفسيولوجية الأولى التي يرتكز عليها الإنسان، ومنها أن يعيش في ظل نظام يحميه ويشعره بالأمن المادي والمعنوي والإستقرار المعيشي والأمن الوظيفي والصحي. فخوف الإنسان من أن يفقد حاجاته الفسيولوجية بغياب عنصر الأمان والاستقرار يجعله يعيش في حالة ذعر دائم من مجهول قد يفقده أدنى حاجاته، فيكون مرْدود ذلك على نفسيته وطريقة تفكيره والتي قد تؤدي به إلى أفعال غير مرضية أخلاقياً.

3 - الحاجات الاجتماعية : Social Needs

تأتي المرحلة الثالثة من الحاجات بعد تلبية كل من الحاجات الفسيولوجية والأمنية، يكون الإنسان الآن مُهيَّأ لتكوين علاقات خارج نطاق الأسرة، وتعزيز النقص في الشخصية الطبيعية كالشعور بالحب والعاطفة والإنتماء. ولا يشبع هذا النقص إلا بالعلاقات الأسرية ما بين العائلات والصداقات والاشتراك في الجمعيات والمؤسسات.

4 - حاجات التقدير : Esteem Needs

بعد تنوع العلاقات الاجتماعية والأسرية ومعرفة الإنسان لنظيره الإنسان، يحتاج بعد ذلك إلى الإحترام الداخلي والخارجي، أي يحتاج إلى إحترام الذات وذلك يأتي بالإحساس بأنه ذات قيمة في قرارة نفسه، وذلك يمتد إلى إكتساب احترام من حوله. فيسعى إلى وضع إجتماعي مرموق وسمعة طيبة ونجاح ظاهر.

5 - حاجات تحقيق الذات : Self-actualization

هذه الحاجات لا تأتي إلا بعد أي يتم الإنسان كل الحاجات الأدنى والتي تم ذكرها سابقا، وهنا يعمل على استخدام واستغلال جميع قدراته وإمكاناته ومواهبه وخبراته، مع الوصول إلى القيم والثوابت والمنهج الذي يجب أن يمشي عليه ويكون هو خط السير في حياته.

٤٤ – الإدارة بالأهداف Management By Objectives

وهي : إشراك الأفراد من كل المستويات الإدارية في وضع و تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها

إن الإدارة عن طريق الأهداف Management By Objectives تعد إحدى الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيها مشتركا للجهود نحو الرؤية، وأيضا خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد «الموظف» مع المصلحة المشتركة والعامة للمنشأة.

وهي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة (٦شهور أو سنة) وتعريف العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين وللابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها قبل الآخرين بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

خطواتها : ١ـ وضع الأهداف ٢ـ إعداد خطة العمل ٣ـ المراجعة الدورية ٤ـ تقييم الأداء

فلسفة الادارة بالأهداف

- هي نظرية تؤمن بان الإنسان يحب العمل ومبتكر إذا توافرت له الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه وتحقيق ذاته وإشباع حاجاته الفيزيولوجية وحاجات الأمان.
- لا يوجد تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.
- الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية وهي أسلوب يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها.

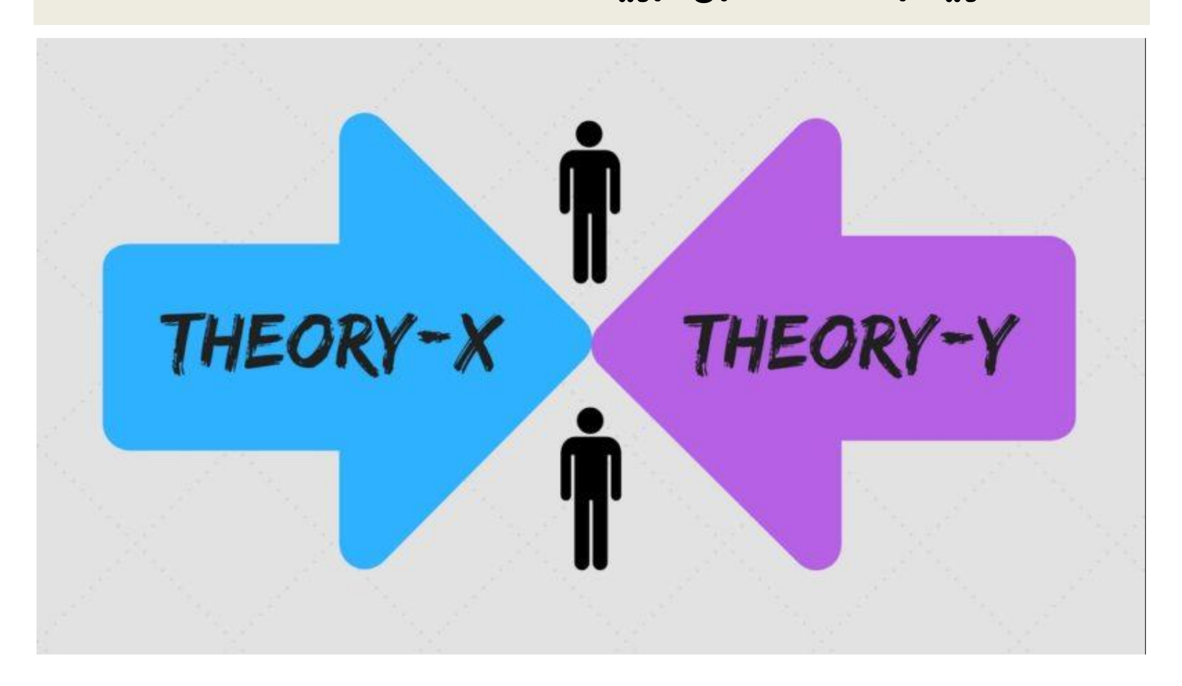
فوائدها:

- تحسين أسلوب الإدارة
- التزام الأفراد
- فاعلية الرقابة
- النمو الذاتي للفرد

محدداتها:

- التضحية بالأهداف العامة
- الحاجة لفترة طويلة (ضياع الوقت)
- صعوبة وضع أهداف قابلة للقياس

٤٥ – نظرية الفلسفة الإدارية Theory X & Theory Y



إن من أبرز النظريات التي تناولت العامل البشري في الإدارة ومهدت بصورة كبيرة لعلم إدارة الموارد البشرية ، هي نظرية "X" و "Y" والتي تركز على سلوك الثواب والعقاب للإفراد ومدى تأثير المكافأة والجزاءات في العمل حيث ركز دوكلاس ماكجروجر (Douglas McGregor) على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناء على هذه الافتراضات ، فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهم الرمزي





تقوم هذه النظرية على افتراض تأثر الإدارة والسلوك الإداري بما يعتقده المدير ويؤمن به ؛ وبالتالي فإن التنظيم والقرارات الإدارية تتأثر بما يؤمن به المدير، وقد استطاع دوكلاس ماكجريجور استخلاص المبادئ الأساسية للنظرية التقليدية وضعت هذه النظرية في الخمسينيات من القرن الماضي وتتمثل بمبدأ العقاب والثواب .

ركز دوكلاس ماكجريجور (Douglas McGregor) على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها. وبناءً على هذه الافتراضات

فقد قسم ماكجريجور العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهم الحرفين (X & Y) ووضع لكل مجموعة فلسفة خاصة بها، حتى لا يحكم على المضمون إذا كان جيدًا أو رديًئا أو متشددًا أو متساهلًا، بل لأنهما يمثلان موقفين مختلفين، وحدد لكل منهما الملامح الرئيسة الآتية:

نظرية X

النظرية التقليدية في الإدارة وما تقوم عليه من إحكام X توضح نظرية الرقابة على العنصر البشري ووضع المعايير له ليعمل بمقتضاها، وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:

1. أنّ الإنسان العادي كسول يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه ما أمكن ذلك.
2. لإنجاز العمل المطلوب يجب وضع معايير واضحة للأداء، ووضع نظام واضح للعقاب.
3. الإنسان بطبعه يقاوم التغيير ويعتبره عبئاً عليه؛ وبالتالي فهو يكره المبادأة والمبادرة.
4. الإنسان العادي محدود الطموح، ويتجنب تحمل المسئولية، ويفضل أن يكون مرؤوساً وتحت توجيه وأشراف غيره.

نظرية Y

النظرية الجديدة في الإدارة وما تقوم عليه من تفهم أكبر Y توضح نظرية للإنسان والعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تؤثر على سلوكه، وتقوم هذه النظرية على فروض أساسية وهي:

1. الإنسان يحب العمل وبذل الجهد والتعب سواء العضلي أو الفكري.
2. هناك رقابة ذاتية يمارسها الإنسان على ذاته.
3. حاجة الإنسان إلى نظام حوافز ومكافآت لتحقيق وإنجاز العمل الموكل إليه.
4. الإنسان طموح، يتحمل المسئولية ويسعى إليها.
5. الإنسان يحب الريادة والمبادرة وركوب المخاطر.

دوكلاس ماكغريغور (Douglas McGregor)

هو عالم نفس وأستاذ جامعي وكاتب واقتصادي أمريكي ، ولد في 1906 في ديترويت في الولايات المتحدة ، عمل في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ، وكلية سلوان للإدارة لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT Sloan School of Management ، وتوفي في 1 أكتوبر 1964 في فرنسا.

٤٦ – عقد العمل Employment Contract

يختلف مفهوم عقد العمل عما كان عليه في القانون الروماني القديم و الذي كان يعرف بـ:**عقد إجارة الخدمات**، و ينحصر هذا الاختلاف في العناصر، الطبيعة القانونية و كيفية انعقاده و التي تعمل على خدمة مصالح الأطراف المتعاقدة.

تعد عبارة علاقة العمل أو عقد العمل المصطلح الأكثر تعبيرا عن عقد العمل في المفاهيم الحديثة، إذ كان يعرف قديما بـ:عقد إجارة الأشخاص أو الخدمات

ظهرت تسمية عقد العمل في أواخر القرن التاسع عشر، حيث وردت تسميته في بعض التشريعات المقارنة بعقد إجارة الخدمات كالقانون الفرنسي القديم الذي تأثر بالقانون الروماني.
أما في القانون السويسري فقد أطلق عليه اسم :**إجارة العمل** و ذلك سنة ١٩٩٩، و هي التسمية التي تعطي للعمل صفة البضاعة القابلة للبيع و الإيجار

والتعريف الأكثر شمولية لعقد العمل يعريف بأنه : " عقد يلتزم بمقتضاه العامل بالعمل لصالح صاحب العمل أو المستخدم تحت إشرافه و توجيهه مقابل أجر محدد. و لمدة محددة أو غير محددة".

حيث ألم هذا التعريف بالعناصر الأربعة لهذا العقد و المتمثلة في: العمل، الأجر، التبعية و المدة

عناصر عقد العمل

العمل : محل التزام العامل و سبب التزام صاحب العمل، و هو النشاط الإنساني المبذول في إحدى مجالات العمل ، و بهذا يمكن تعريف العمل كالتالي:

"هو ذلك النشاط الفكري أو البدني أو الفني، ينجزه العامل بصفة شخصية استنادا لتوجيهات و أوامر صاحب العمل"

الأجر : هو المقدار المالي الذي يتقاضاه العامل مقابل قيامه بالمهام المنسوبة إليه.

التبعية : و تتمثل في سلطة الرقابة، الإشراف و التوجيه للعامل من أجل أداء ملائم، و يلتزم العامل بالطاعة لهذه التعليمات التي يصدر ها صاحب العمل.

المدة : تحدد في عقد العمل برضا من العامل و صاحب العمل.

مصطلح قانون العمل: عرفهُ قانون العمل بإنهُ : [كل ما يبذل من جهد أنساني فكريا أو تقنيا أو جسمانيا سواءا كان بشكل دائم أو مؤقت أو موسمي)

مراحل عقد العمل

الفترة التجريبية : تهدف إلى التحقق من قدرة العامل على أداء عمله كما هو مسطر له.

فترة التثبيت : هي الفترة التي تعقب فترة التجريب، حيث يتم تثبيت العامل في منصب عمله بعد التأكد من قدراته و كفاءاته على إنجاز مهامه.

انواع عقود العمل

١- عقد العمل محدد المدة

هذا النوع من العقود يتم إبرامه لإنجاز عملاً ما لمدة محددة كالسنة أو السنتين. ويكون للعقد تاريخ بداية وتاريخ إنتهاء معينيين فى العقد.

٢- عقد عمل لإنجاز عمل معين

يتم إبرام هذا النوع من العقود لإنجاز عمل يتم تحديده فى عقد العمل. ويحدد العقد متى يتم إنجاز الأعمال المتعاقد عليها.

٣- عقد العمل غير محدد المدة

عقد العمل غير محدد المدة يتم إبرامه دون تحديد ميعاد لإنهاؤه ، وبالتالى لا يجوز لصاحب العمل أو العامل إنهاؤه دون مبرر مشروع. كما أن حق صاحب العمل فى إنهاؤه مقيد وفقاً لأحكام القانون ، ولهذه الأسباب فإن أصحاب الأعمال عادةً ما يتجنبوا إبرام مثل هذه العقود.

عقد العمل : اتفاق يلزم بموجبه احد الاشخاص بالعمل لحساب شخص اخر وتحت إشرافه وإدارته ولمده محدده او غير محدده مقابل اجر معين ومحدد سلفا

امور عادة ما تدّون غي عقد العمل

١. **أطراف عقد العمل** يقوم كل من العامل ورب العمل بإمضاء عقد العمل ، يعمل من عقد العمل نسختان واحدة تبقى للعامل وواحدة تبقى لرب العمل

٢. **يوم الإبتداء في العمل**

٣. **هل العقد هو مستمر أم مؤقت** عقد العمل المستمر هو الصيغة الأساسية. وتعني بأن العمل مستمر إلى أن يستقيل العامل أو أن يقيل رب العمل العامل. يجب أن يكون لدى رب العمل سبب مبرر لإقالة العامل. الأسباب المقبولة للإقالة هي مقرة في قانون عقد العمل. عندما يكون عقد العمل ساري المفعول بصورة مستمرة فإن للعامل مكان عمل ثابت أو دائم.

عقد العمل المؤقت يعني أنه أُتفق على زمن بداية العمل وزمن إنتهائه. يمكن أن يعمل عقد العمل كعقد مؤقت إذا كان لذلك سبب مبرر. القوانين وعقود شروط العمل تقر بدقة متى يمكن العمل بصلة عمل مؤقتة.

يمكن لصلة العمل أن تكون مؤقتة إذا كان السبب على سبيل المثال

عمل بالتبديل | تدريب على العمل | مشروع | زيادة الطلب أو قمة الموسم

إذا كان عقد العمل مؤقتاً فإنه يلزم الطرفين بالوقت المحدد المتفق عليه مالم يكن قد إتفق على إمكانية الإقالة. يمكن فض عقد العمل المؤقت فقط عند وجود أسباب ملحة جداً.

٤. **فترة التجريب وطولها** في بداية صلة العمل يمكن الإتفاق على فترة التجريب. فترة التجريب من الممكن أن تكون كحد أقصى ستة أشهر. الفترة التجريبية لعقد العمل المؤقت من الممكن أن تكون كحد أقصى نصف مدة عقد العمل. في فترة التجريب يمكن للعامل أن يقدّر ما إذا كان العمل مناسباً بالنسبة له ويمكن لرب العمل أن يُقدّر ما إذا كان العامل مناسباً للعمل. في فترة التجريب يمكن للعامل أو لرب العمل إنهاء عقد العمل بدون فترة الإنتظار للإستقالة. أسباب إنهاء عقد العمل أثناء فترة التجريب لا يجوز أن تكون مميزة. العامل يحصل على راتب عادي أثناء فترة التجريب.

٥. **المكان الذي يتم فيه القيام بالعمل**

٦. **وظائف العمل**

٧. **الراتب ودفع الراتب** يتحدد الراتب حسب عقد شروط العمل. إذا لم يكن للمجال عقد شروط عمل فإن للعامل الحق في راتب معقول. لا يجوز لرب العمل أن يدفع راتب أقل من ما هو مُقر في شروط عقد العمل. من الممكن أن يتضمن الراتب إضافات مختلفة. الإضافات العادية للراتب في فنلندا هي إضافة الخبرة وإضافة العمل الإضافي وإضافة عمل الورديات.

يوم دفع الراتب هو في العادة مرة أو مرتان في الشهر. رب العمل يدفع الراتب في رقم الحساب البنكي. العامل لديه الحق في الحصول على تفنيط للراتب مدون فيه الأجزاء التي يتكون منها الراتب.

عندما يجري الحديث عن الراتب فإن المقصود هو الراتب الإجمالي (bruttopalkka) الذي تنقص منه الضرائب والمصاريف الجانبية للأشخاص. الراتب الذي يبقى للعامل هو الراتب الصافي (nettopalkka).

٨. **وقت العمل** يجب أن يدون في عقد العمل وقت عمل منتظم. وقت العمل يجب أن يكون مطابقاً لقانون العمل وعقد شروط العمل.

٩. **العطلة السنوية ونقود العطلة** للعامل الحق في الحصول أثناء فترة العطلة على نفس الراتب الذي يحصل عليه لو كان في العمل. دفع نقود العطلة مبني على عقد شروط العمل. عندما تنتهي صلة العمل فيحق للعامل الحصول على تعويضات بدل عطلة عن تلك الأيام التي لم يحصل فيها على تعويض بدل العطلة حتى إتهاء صلة العمل.

١٠. **فترة الإنتظار للإستقالة** عقد العمل المستمر ينتهي بعد فترة الإنتظار للإستقالة إما للعامل أو لرب العمل. فترة الإنتظار للإستقالة هي المدة التي يكون العامل ملزم فيها بالقيام بالعمل قبل إنتهاء العمل. في فترة الإنتظار للإستقالة تنطبق على العامل الحقوق والواجبات العادية للعامل ويحصل على راتب طبيعي. إذا أقال رب العمل العامل فيتوجب عليه أن يبين السبب لذلك. قانون عقد العمل ينص على الأسباب المقبولة للإقالة.

٤٧ – التوصيف الوظيفي Job Description

التوصيف الوظيفي Job Description هو وثيقة تعدها الشركات لكل وظيفة على هيكل تنظيمي، بحيث يتضح في الوصف الوظيفي مجموعة عناصر هامة مثل:

التوصيف الوظيفي
يساعد متخذ القرار ان يكون القرار صحيحاً ، وينسجم مع الامكانيات والمؤهلات والمهام المناطة بالوظيفة المنقول لها الموظف

- المسمى الوظيفي
- مكان العمل
- المسؤول المباشر
- رقم الوظيفة
- تاريخ استحداث المنصب الشاغر
- الإدارة التي يقع بها الشاغر الوظيفي
- واجبات الوظيفة التي يناقشها الوصف الوظيفي المعني
- الاهلية أو المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها صاحب الوظيفة والمؤهلات العلمية والتدريبية تدريب المطلوبة من صاحب الوظيفة.

ويختلف إعداده من مؤسسة إلى أخرى في طريقة اعداد الوصف الوظيفي، ولكنها جميعا تجتمع على ان تكون العناصر المذكورة اعلاه، أو معظمها، متوفرة في الوصف الذي يتم اعداده لكل وظيفة في الشركة.

وفي العادة ، يكون الوصف الوظيفي جاهزا قبل الاعلان عن الوظيفة، وتتم مقابلة طالبي الوظائف على أساس من مكونات الوصف الوظيفي الموجود لدى إدارة الموارد البشرية، وتكون هذه الوصوفات جزءا من دليل الشركة المنظمة الدولية للمعايير الاجرائي (procedural guide) الذي يشتمل أنظمة العمل وسياسات الشركة.

ولا تتشابه الوصوفات الوظيفية لنفس الوظيفة عند كل الشركات، حيث ان كل شركة لها انشطتها الخاصة، ولها طبيعتها الخاصة، ولها توزيع الواجبات الخاص بها، لذلك ليس من السهل تطبيق نفس الوصف الوظيفي لوظيفة مدير شؤون العاملين على كافة مدراء شؤون العاملين في كل الشركات شركة، وان كانت هناك مهما وواجبات مشتركة بين كافة مدراء شؤون العاملين في كافة شركات الاعمال.

عندما يهم الإداريين المتخصصين في اعداد وصف وظيفي لوظيفة معينة فإنهم يحتاجون الى التركيز على عدد من المحاور الرئيسية وهي :

١. المسمى الوظيفي
٢. مكان العمل (المقر – البيئة – المنطقة)
٣. المسئول المباشر (المدير – المراقب – المشرف – الرئيس)
٤. رقم الوظيفة
٥. تاريخ الوظيفة (أساسية – مستحدثة – مؤقتة – طارئة)
٦. تاريخ شغورها (شاغرة – موقفة – مؤجلة)
٧. التسلسل الوظيفي (الإدارة – القسم – الإدارة – القطاع)
٨. واجبات الوظيفة (مهامها – أعمالها – مسئولياتها)
٩. المؤهلات العلمية والتدريبية المطلوبة لشغلها

إستخدامات الوصف الوظيفي يساعد في:

١. وضع عوامل لقياس الاداء الوظيفي
٢. تكوين تصور واضح لكل موظف عن المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه
٣. إظهار الحدود الوظيفية والصلاحيات لكل منصب
٤. تسهيل عملية التوظيف والاستقطاب لموظفي الموارد البشرية
٥. تحديد المهارات والمعارف الواجب تنميتها لدى الموظفين
٦. توضيح التسلسل الهرمي للوظيفي وتحديد المسار الوظيفي
٧. بناء الصلاحيات ورسم حدود الاعتماد عند تطبيق النظام التقني

الفرق بين التحليل الوظيفي والتوصيف الوظيفي

التحليل الوظيفي job analysis : هو من أهم عمليات التخطيط بالموارد البشرية هو عملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بهدف التعرف عليها وعلى متطلباتها وخصائصها وطبيعتها.

التوصيف الوظيفي job description : هو وثيقة تعدها الشركات لكل وظيفة بحيث تتضح في الوصف الوظيفي مجموعة عناصر هامة

مثل: المسمى الوظيفي ، مكان العمل، المسؤول المباشر، رقم الوظيفة ، التاريخ ، الإدارة التي يقع بها ، وأخيرا والاهم واجبات الوظيفة و المؤهلات

٤٨ – الكفاءة والفاعلية Efficiency & Effectiveness

الكفاءة Efficiency : تشير الكفاءة الى حسن استخدام الموارد وعدم إهدارها، والموارد تشير الى المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية .

كما تعرف بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة (To Do Things Right)

فمثلا حسن استخدام الأموال يشير إلى استثمارها فيما له عائد كبير فحينما تكون هناك أموال عاطلة وغير مستخدمة فمن الأفضل وضعها في البنك للحصول على فائدتها لحين وجود إنفاق لهذه الأموال يدر بعائد اكبر من فائدة البنك بنفس المنطق تكون الموارد البشرية مستخدمة بالشكل الأمثل وغير عاطلة ، ويسري الأمر على بقية الموارد ، اذن الكفاءة هي "استخدام الأشياء (الموارد) بالطريقة الصحيحة."

خصائص الكفاءة ، تشمل الآتي : تُساهم في توفير المعارف المتنوعة من أجل تحقيق أهداف معيّنة أو نشاطات مُحدّدة، فالموظّف الذي يتميّز بالكفاءة يُنفذ المهام المترتبة عليه بشكلٍ كامل. تُعدّ مفهوماً مُجرداً؛ إذ إن الكفاءة غير مرئيّة فلا يمكن رؤيتها، ولكن من الممكن رؤية الأدوات والوسائل المستخدمة في الوصول إلى نتائجها. تُعتبر مُكتسبةً؛ فالأفراد لا يُولدون أكفاء لتنفيذ نشاطات مُحدّدة، ولكن يحصلون على الكفاءة بالاعتماد على التدريب.

الفاعلية Effectiveness : تشير الفاعلية إلى مدى تحقيق الأهداف (النتائج) المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد . كما تعرف بأنها أداء الأعمال الصحيحة To Do Right Things لذلك لا **بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدها وتعريفها لنتمكن من أدائها**

مثال ذلك أي الأهداف (النتائج) تحقيق الربح ، والتوسع في الأسواق، وتحقيق رضا العاملين. والإدارة الجيدة هي التي تتخذ قراراتها في الوقت المناسب لدخول السوق بمنتجات جديدة او إجراء تعديلات في المنتجات او إنهاء التعامل في منتجات معينة.

خصائص الفاعليّة ، وتشمل الآتي : التداخل: هو الترابط بين فاعليّة المُديرين والموظّفين والمُنشأة، ولكن يجب التفريق بين كلٍّ منهم، فمن الممكن أن يكون الموظف فعالاً إلّا أنّ بيئة العمل تُعيق هذه الفاعليّة، وقد يكون في فريق العمل أفراد غير فعّالين؛ لذلك يجب التنسيق بين

فاعليّة كافة هذه العناصر حتى لا تتعارض مع بعضها بعضاً. النسبيّة: هي مدى تأثر الفاعليّة بمَنظور التقييم الخاص بها. التفاعل بين معايير الفاعليّة: فمعايير الفاعلية تؤثر على بعضها، ويَظهر ذلك في مجموعة صور، مثل أن تتسبّب في ضعف بعضها، أو تقوية بعضها.

وتشمل الفاعلية عدة معايير هي:

١- تحقيق الاهداف حيث تقاس فاعلية المنظمة بمدى تحقيقها الاهداف المنشودة.
٢- تأمين الموارد (المدخلات) تقاس فاعلية المنظمة بالقدر الذي تتمكن من تأمين الموارد اللازمة لتمشية الاعمال.
٣- العمليات الداخلية تكون المنظمة ذات فاعلية اذا كانت المعلومات المطلوبة تتدفق بسهولة ويسر.
٤- رضى الجماعات والاطراف التي تتأثر مصالحها بالمنظمة.

لذلك فان الفاعلية والكفاءة هي اداء الاعمال الصحيحة بطريقة صحيحة وترتبط الفاعلية بالقيادة اما الكفاءة ترتبط بالإدارة .

الفرق بين الكفاءة والفاعلية

تَستخدم الشركات والمُؤسّسات مُصطلحي الكفاءة والفاعليّة لوَصف طبيعة عمل الموظّفين؛ من أجل المساهمة في تحسين وتطوير بيئة العمل، ويبدو من الاستخدام الأوّل لهذين المُصطلحين أنّهما يتشابهان معاً، ولكن في الحقيقة تختلف الكفاءة عن الفاعليّة بشكلٍ تام، وفيما يأتي معلومات عن أهمّ الفروقات بينهما:

الفرق من حيث إنتاجيّة الموظفين : حيث يُنتج الموظف الذي يتميّز في الفعاليّة ضمن مُستويات مرتفعة، بينما يُنتج الموظّف الذي يتميّز في الكفاءة بشكلٍ سريعٍ وأسلوبٍ ذكي.

الفرق من حيث كيفية تنفيذ المهام : إذ تعكس الفاعليّة المُستويات الخاصّة في أداء المديرين والموظّفين لمَهامهم وأعمالهم، أمّا الكفاءة فهي الوقت المُستغرق في تنفيذ المديرين والموظّفين للمَهام والأعمال الخاصّة بهم.

الفرق من حيث الاستراتيجيّة الإداريّة : حيث تُؤثّر الكفاءة على القرارات الصادرة من الإدارة الاستراتيجيّة؛ من خلال دورها في تقليل الاعتماد على الموارد في زيادة العوائد الماليّة، بينما يُؤثّر دور الفاعليّة على الإنتاج الخاص في الإدارة، والمُرتبط مع تَحقيق عدّة أهدافٍ مثل زيادة

حصة المُنشأة في السوق، وتطوير رضا جميع العملاء، والوصول إلى النتائج المطلوبة من الإيرادات الماليّة.

الكفء

- يعمل الاشياء بطريقة صحيحة
- يحل المشاكل التي تعترض طريقه
- يحافظ على الموارد والادوات
- يتبع النظام والمنهج الموضوع
- يعمل على تقليل التكاليف

الفعال

- يفكر ويعمل الاشياء الصحيحة
- يبتكر بدائل خلاقة لحل المشاكل
- يستخدم الموارد المتاحة بمثالية
- يحصل على النتائج
- يعمل على زيادة الارباح

٤٩ – إدارة التميز Excellence Management

ويعرف التميز في المعجم الوسيط بأنه من ماز وتعني العزل والفرز .. وامتاز الشيء أي بدا فضله على مثله ، وتميز الشيء امتاز عن غيره

أي أن التميز هو ان تكون أفضل من الأفضل (To be the best from the best)

ويتطلب تحقيق التميز تقييما متعمقا للقول والعمل ، وحشدا للموارد التي تساعد على تحقيق التميز ، فأساس التميز هو وضوح الاستراتيجية ، وايجابية ثقافة المنظمة.

اما مفهوم **ادارة التميز** هو مصطلح يشير إلى أسلوب الإدارة الذي يهتم بجمع كافة عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، وهذا الأسلوب في الإدارة بلا شك يكفل للمؤسسة تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها وثرواتها البشرية والمادية وتحقيق تفوق نسبي في الأسواق على المنافسين.

وتتضمن إدارة التميز مختلف الإجراءات والأساليب التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة ورفع أدائها والفوز بولاء العميل، وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل والإنتاج، وتنمية وتطوير الكفاءات والمهارات وتشجيع الابتكار والتواصل وتنمية العلاقة وتحسينها مع البيئة المحيطة بها، فإدارة التميز هي تلك الأنشطة التي تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة في أدائها عن باقي المنافسين وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفا فعالا ومتميزا بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة، وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العميل سواء الداخلي أو الخارجي، كيفية أداء أنشطتها وعملياتها، كيفية تصميم وإعداد سياساتها واستراتجياتها الإدارية والتنظيمية.

وتكمن أبعاد إدارة التميز فيما يلي:

- أن غاية الإدارة هي السعي إلى تحقيق التميز في جميع أعمالها وأنشطتها، أي تحقيق نتائج غير مسبوقة تتفوق بها عن منافسيها، وذلك من خلال الابتكار والتجديد المستمر والاستفادة التامة من أثر التجارب والممارسات، بالشكل الذي يجعلها متفوقة ومتطورة باستمرار .

- أن كل تصرفات وأعمال الإدارة من قرارات وسياسات يجب أن تتصف بالتميز، أي الفاعلية والجودة الفائقة في الأنشطة والأعمال .

التميز عبارة عن مهارة أو سمة غالبًا ما تكون جيدة وبالتالي فإنها تتجاوز المعايير العادية .. كما أنه يستخدم كذلك كمعيار للأداء

الإطار الفكري لإدارة التميز

يتبنى الإطار الفكري لمفهوم " إدارة التميز" العناصر التالية:

- تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها " إدارة التميز " ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، وكذا اعتبارها المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج.

- تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها .Value systems وتستمد المنظمات مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه. أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها " إدارة التميز. "

- تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات " إدارة التميز ".

- تتبلور مسئوليات " إدارة التميز" في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات. ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو باتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي "الإدارة الإستراتيجية Strategic Management "التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق " إدارة التميز "

معلومة : أظهرت الدراسات أن أهم طريقة للوصول إلى التميز في الأداء في مجالات مثل الرياضة والموسيقى والمهن والعلم تتمثل في الممارسة. فغالبًا ما يتطلب الوصول إلى مستوى التميز في مثل هذه المجالات نحو ١٠ أعوام من التعليم، وهو ما يساوي ١٠,٠٠٠ ساعة من الجهد

٥٠–مصطلح Administration

اشتقت هذه الكلمة من الكلمة الإنجليزية الوسطىadministration ، والتي اشتقت بدورها من الفرنسيةadministration ، والتي اشتقت هي ذاتها من اللاتينية — administratio كلمة مركبة لـ ad(" لكي") و" ministrare يقدم الخدمة."

يرى الباحثون في علم الإدارة أن كلمة الإدارة قد اشتقت من الكلمة اللاتينية ذات المقطعين الأول (Ad) والثاني (Ministrare) والتي تعني باللغة الإنجليزية (To serve) إي تقديم الخدمة ، بمعنى أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو أنه يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة ، وهذا هو المعنى اللغوي أو اللفظي لكلمة الإدارة . وفيما يتعلق بالمعنى الاصطلاحي للإدارة ، فإن الباحثين لم يتفقوا على تعريف الإدارة ورغم أنهم قد اتفقوا على أنها تعني الوظيفة أو النشاط الذي يقوم به المديرون وقد تظهر اتجاهان رئيسيان في تعريف الإدارة هما:

الإتجاة الأول :- اعتمد على تحليل العمل الذي يقوم به المدير إلى عناصر أو خطوات واستنتج من ذلك تعريف للإدارة يقوم على تحديد تفاصيل ذلك العمل أو خطواته ومن أشهر رواد هذا الاتجاه فريدريك تايلور ، وهنري فايول واوليفر شيلدون ، وكميبول وايلزر وستانلي فانس وقد عرف فريدريك تايلور أبو الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة التقليدية الإدارة على النحو التالي أنها المعرفة الدقيقة لما نريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملة بأحسن طريقة وأرخصها .

ويعرفها فايول: هي أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب

الإتجاه الثاني الذي ظهر في تعريف الإدارة فإنه يعتمد في تعريف الإدارة انطلاقا من طبيعتها وليس من وظائفها ، باعتبارها نشاطاً متميزاً. ويعرف جلوفر في كتابه " اسس الإدارة المهنية " يعرف الادارة على أنها : القوة المفكرة التي تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد ومعروف

أما روبرت ليفنجستون يرى أن الإدارة هي الوصول الى الهدف بأحسن الوسائل والتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم

٥١ – مبادئ الإدارة The Principles Of Management

تنسب هذه المبادئ الى الكاتب الفرنسي هنري فايول Henri Fayol وهو شخصية فرنسية من مواليد ١٨٤١، أحد أشهر الخبراء في مجال الادارة في العالم ، عمل ككبير المهندسين في إحدى شركات الحديد والفحم من سنة ١٨٨٨ إلى غاية ١٩١٨، واستطاع خلال تلك الفترة أن يبعد الشركة من شبح الإفلاس لتحقق بعد ذلك نجاحا كبيرا

وقد بدأ يفكر بإيجاد مجموعة من المبادئ التي يمكن أن توجه العمل الإداري داخل الشركة. أيا كانت طبيعتها ، وقد توصل إلى أن علم الإدارة يمثل مفهوم واحد يمكن تطبيقه على جميع المنظمات.

وفي عام ١٩١٦ نشر أول كتاب له بعنوان :

الإدارة الصناعية والعامة L'administration Industrielle et'Generale

وقد ابرز فايول وظيفة الادارة كوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الاخرى كالتمويل والتامين والمحاسبة والانتاج ، واوضح ان وظائف الادارة تشمل التخطيط والتنظيم واصدار الاوامر والتنسيق والمراقبة

ووضع فايول اربعة عشر مبدأ للادارة ولكنه دعا الى وجوب استعمالها وتطويرها حسب الظروف وهذه المبادىء كالآتى :

١ – تقسيم العمل Division of Work : إن تقسيم العمل يعني وجوب تقسيم العمل على المتخصصين، وكل مجموعة من العمال والموظفين يجب أن يتخصصوا في مجال معين، من أجل زيادة الكفاءة. تقسيم العمل يتطلب تجزيء نشاط المؤسسة إلى مهمات مختلفة، وكل فئة تقوم بجزء من العمليات التي يجب أن يتولاه من يتم تعيينه في المنصب المحدد.

٢ – السلطة والمسؤولية Authority and Responsibility : السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة، والمسئولية تأتي كنتيجة طبيعية للسلطة. الشخص الذي يمتلك سلطة ما فانه تقع عليه المسئولية والمحاسبة بالنسبة لنتيجة تفعيله لسلطته.

٣ – الانضباط :Discipline يجب على الموظفين إطاعة واحترام القرارات التي تنظم عمل المؤسسة، والانضباط الجيد يأتي كنتيجة للقيادة الفعالة.

٤ – وحدة القيادة، أو وحدة إصدار الأوامر :Unity of Command كل موظف يجب أن يتلقى أوامره من قيادة واحدة فقط، تتمثل في رئيسه المباشر في هيكلية المؤسسة.

٥ – وحدة الاتجاه :Unity of Direction كل مجموعة من الأنشطة التنظيمية يجب ان يكون لها الهدف نفسه، ويجب أن توجه من قبل مدير واحد، باستخدام خطة واحدة، لتحقيق هدف مشترك واحد.

٦ – إخضاع المصلحة الشخصية لمصلحة المؤسسة Subordination of Individual :Interest to General Interestيجب تقديم مصلحة المؤسسة على مصلحة الشخص، بحيث تكون مصالح أي موظف أو مجموعة من الموظفين خاضعة للمصلحة العامة التي تحددها المؤسسة، وهذه المصلحة العامة لها الأسبقية، ويجب ألا يكون هناك تضارب في عمل الشخص.

٧ – المكافأة والتعويض :Remuneration يجب دفع أجور ومكافآت وتعويض لجميع العمال والموظفين بصورة منصفة مقابل خدماتهم وجهودهم.

٨ – المركزية :Centralization يشير مبدأ المركزية إلى الدرجة التي يشارك فيها المرؤوسون في اتخاذ القرارات.

٩ – تسلسل أو تدرج السلطة :Scalar Chain إن التدرج في السلطة من الإدارة العليا إلى أدنى الرتب يحدد طريقة وطبيعة الاتصالات التنظيمية الواجب اتباعها بصورة متسلسلة.

١٠ – النظام :Order هذا المبدأ يشير إلى الترتيب المنهجي المطلوب للعمال والموظفين والآلات والمعدات والمواد، وأين تتواجد، ومتى، لكي يقوم كل شخص بدوره في المؤسسة.

١١ – الإنصاف أو المساواة :Equity ينبغي أن يكون المدراء منصفين لمرؤوسيهم على أساس مبدأ المساواة في التعامل.

١٢ – الاستقرار الوظيفي للأفراد :Stability of Tenure of Personnel ينبغي للإدارة أن تحافظ على استمرار العاملين في وظائفهم لفترات تضمن الإنتاجية العالية طويلة الأمد.

١٣ – المبادرة :Initiative يرى هنري فايول أنه مع هذا المبدأ يجب إفساح المجال للعاملين للإبداع والابتكار وطرح المبادرات وتنفيذ خطط بديلة وبذل مستويات عالية من الجهد ، مما يشجع الاهتمام والمشاركة ويخلق قيمة مضافة للشركة. حيث تعتبر مبادرات الموظفين مصدر قوة للمنظمة وفقًا لفايول و يشجع الموظفين على المشاركة والاهتمام.

١٤ – التعاون وروح العمل الجماعي : Esprit de crops يجب تعزيز روح الفريق الواحد وتحقيق الانسجام والوحدة بين العاملين داخل المؤسسة.

خلاصة المبادئ الأربعة عشر للإدارة

يمكن استخدام مبادئ الإدارة الأربعة عشر لإدارة المنظمات وهي أدوات مفيدة للتنبؤ والتخطيط وإدارة العمليات وإدارة المنظمة وصنع القرار والتنسيق والمراقبة .

على الرغم من أنهم واضحين، لا تزال تستخدم العديد من هذه الأمور على أساس الفطرة السليمة في ممارسات الإدارة الحالية في المنظمات. وتبقى القائمة العملية ذات مجالات تركيز تستند إلى أبحاث هنري فايول والتي لا تزال سارية اليوم بسبب عدد من المبادئ المنطقية .

فلسفة هنري فايول في الإدارة : إن جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء ، فلابد أن يكون لدى القائد بعد النظر وقدرة على توقع المستقبل ، بحيث يقدر كل الاحتمالات ويقدر أن أصعبها قد يقع ومن ثم يستعد له.

٥٢ – إدارة المشاريع Project Management

إدارة المشاريع Project Management : **هو تخصّص يتعلق بتنظيم وإدارة الموارد، مثل الموارد البشريّة، بالطريقة التي تمكّن إنجاز المشروع باحترام مضمونه المحدد وبمراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة.**



المشروع نشاط مؤقت ، يُنفذ للحصول على منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة

إذن ما أستطيع أن أعتبره مشروعًا يجب أن يحقق شرطين:

- **الشرط الأول :** يجب أن يكون مؤقتًا transient/temporary بمعنى له بداية وله نهاية.
- **الشرط الثاني :** يجب أن يكون غير متكرر unique أي أن النشاط يحدث مرة واحدة والنتائج لا تتكرر.

وهناك تعارض ما بين خاصية كون المشروع أمرا مؤقتا لمرة واحدة، وبين ما تتسم به العمليات الإدارية أو التشغيلية التي تجري بشكل دائم أو شبه دائم من أجل تقديم نفس المنتج أو الخدمة مرارا وتكرارا. ولا تتطلب إدارة المشروعات بالضرورة نفس المتطلبات التي تتطلبها إدارة العمليات الإدارية والتشغيلية الدائمة، سواء من ناحية المهارات الفنية المطلوبة أو فلسفة العمل، ومن ثم فقد نشأت الحاجة إلى بلورة إدارة المشروعات.

في عام ١٩٦٩ تم إنشاء معهد إدارة المشروعات Project Management Institute : لخدمة مصالح مجال إدارة المشروعات، وكان الأساس الذي يستند إليه المعهد أن الأدوات والأساليب الخاصة بإدارة المشروعات منتشرة بدءا من صناعة البرمجيات حتى مجالات الإنشاء، وفي عام ١٩٨١ صرح مجلس إدارة المعهد بعمل هذه الوثيقة التي أصبحت (الدليل الخاص بالكم المعرفي لإدارة المشروعات) (PMBOK) : وهو يشتمل على المعايير المتعارف عليها والمبادئ التوجيهية المنتشرة لدى كافة من يمارسون هذا التخصص.

ومن أهم ما ركز على توضيحه في دليل : PMBOK

1. المشروع Project

المشروع هو عمل مؤقت يتم العمل عليه لإنتاج منتج أو خدمة فريدة من نوعها.

بعض الأمثلة على المشاريع:

- تطوير خدمة أو منتج.
- التأثير على تنظيم المؤسسة أو موظفيها أو طرقها وأنظمتها.
- تصميم سيارة جديدة.
- تطوير نظام معلوماتية جديد.
- إنشاء مبنى.
- إنشاء نظام توزيع مياه شرب في حي سكني في دولة نامية.
- إدارة حملة إنتخابية.
- تطبيق إجراء جديد أو عملية إدارية جديدة.

متطلبات إدارة المشروع

يعمل فريق إدارة المشروع على إدارة الأعمال التي تشمل:

- متطلبات : النطاق، الزمن، التكلفة، المخاطر، والجودة.
- أصحاب المصلحة ذو المتطلبات المتفاوتة والتوقعات المختلفة.
- متطلبات وأهداف معرّفة.

سمات المشروع :

- مؤقت : له وقت بداية محدد ونهاية محددة.
- النتيجة فريدة : ينتج عنه منتج جديد أو نتيجة جديدة أو خدمة جديدة غير مسبوقة.
- الاتضاح التقدمي : المشاريع تتضح أكثر مع تقدمها، حيث إننا قد لا نتفهم أهداف مشروع معين حتى نستغرق فيه فترةً معينة، وبالتالي تتضح لنا أهدافه مع تقدم الوقت ومن الممكن أن نكتشف أهداف جديدة لمشروع عند انقضاء جزء من مدته بعد بدايته.

دورة حياة المشروع

مرحلة التأسيس　مرحلة التخطيط　مرحلة التنفيذ　مرحلة المراقبة والتحكم　مرحلة إنهاء المشروع

٥٣ – حركة العلاقات الإنسانية Human Relations Movement

مفهوم العلاقات الإنسانية: يقصد بالعلاقات الإنسانية "كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

تقترن حركة العلاقات الإنسانية Human Relations Movement بالكاتبين إلتون مايو وروتلزبرجر ودراسات هوثورون ففي الفترة ما بين ١٩٢٧-١٩٣٢ قام إلتون مايو وزملاؤه من جامعة هارفارد بدراسات وتجارب مكثفة في مصانع شركة وسترن اليكتريك الكهربائية وشملت الدراسة ساعات الدوام اليومي والأسبوعي ، وإدخال فترات راحة وأسس إحتساب الأجور وذلك لمعرفة تأثير كل ذلك الى إنتاجية العامل ،وقد لاحظ هو وجماعته أثناء دراستهم أن بعض الجماعات العمل التي تشابهت في تشكيلها وظروف عملها التي وضعت فيها قد إختلفت وتفاوتت في معدلات إنتاجيتها ، وأدى ذلك الى بروز علامات استفهام لديهم عن أسباب التفاوت في الإنتاجية رغم تماثل ظروف العمل ، ثم أكتشفوا الى أن ذلك يعود الى طبيعة وأنماط العلاقات الإنسانية الي سادت بين أفراد المجموعات ورؤسائها فالمجموعات التي تسود علاقاتها روح التعاون وتتم في مناخ ايجابي كانت أكثر إنتاجية من الأخرى التي كانت علاقاتها تفتقد لذلك، وتركز هذه النظرية بالدرجة الأولى على الفرد كإنسان وعلى ضرورة تنظيمة في إطار علاقات عمل تعترف بإنسانيته وبأنه ليس مجرد أداة أو آله عليها أن تستجيب لرغبة رب العمل أو الرؤساء دون أي تردد ، وبأنه له حقوق كما أن عليه واجبات وإن الحرص على تأدية الحقوق للموظفين يجب أن لا يقل على الحرص على القيام بالواجبات،

تعتبر محاولة إلتون مايو (Elton Mayo) وأعوانه في التجارب المعروفة بإسم تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة وسترن إليكتريك (Western Electric) بمصنع (Howthorne) بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين.

وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين. وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوئام القائمين بين المجموعة العاملة.

ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر الراحات ومدتها على الكفاية والإنتاجية، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثر الإنتاجية أساساً بالحالة المعنوية للعمال.

فأجريت تجربة ثالثة لإختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغييرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال.

ويمكن استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات ايلتون مايو فيما يلي:

١- إن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاية الإنتاجية.

٢- إن الحوافز المعنوية للأفراد (الحاجة للأمن ، الإنتماء وتحقيق الذات) أكثر أهمية من الحوافز المادية في رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة كفاءتهم الانتاجية

٣- إن التنظيمات والإتصالات غير الرسمية في العمل لها تأثيرها الفعال على إتجاهات الأفراد نحو العمل

٤- إن الإدارة الديمقراطية ، أي مشاركة العاملين في الإدارة ، هي الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع.

اسباب ظهور دراسة العلاقات الانسانية

ظهور الحركات النقابية — زيادة ثقافة العامل — تقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية

كبر حجم المنظمات — التخصص وتقسيم العمل — زيادة تكلفة العمل والإنتاج

ارتفاع المستوى المعيشي وازدياد الضغط على العمال والحاجة الملحة للتنفيس عنهم

تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات — تطور آلات الانتاج جعل مهمة العامل الاشراف عليها و برمجتها و ليس الاندماج معها (معامل السيارات الحديثة تعمل بالروبوتات الصناعية و العامل يشرف و يبرمج الآلة ، ويقوم ببعض الوظائف التي لا يمكن أو يصعب أن يقوم بها الروبوت مثل تثبيت المحرك داخل السيارة ، اختبار القيادة ..)

٥٤ – حوكمة الشركات Governance

الحكامة أو **حَوْكَمة** أو **الحاكمية** هي تدعيم مراقبة نشاط المؤسسة ومتابعة مستوى أداء القائمين عليها ويعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلحCORPORATE يات GOVERNANCE ، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي :

" أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة "

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: **" هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها "**

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: **" مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين**

مصطلح الحوكمة على وزن فوعلة (في سياق كل من العولمة و الحوسبة)

والحوكمة هي النشاط الذي تقوم به الإدارة. وهي تتعلق بالقرارات التي تحدد التوقعات، أو منح السلطة، أو التحقق من الأداء.

وهي تتألف إما من عملية منفصلة أو من جزء محدد من عمليات الإدارة أو القيادة

وفي بعض الأحيان مجموعة من الناس تشكل حكومة لإدارة هذه العمليات والنظم.

من حيث التمييز بين الحوكمة والحكومة – "الحكومة" هي ما تقوم به "الحكومة" من أنشطة. وهي قد تكون حكومة جغرافية - سياسية (دولة قومية)، أو شركات حكومية (كيان تجاري)، أو حكومة اجتماعية - سياسية (قبيلة، أسرة، الخ)، أو أي عدد من أنواع مختلفة من الحكومات.

لكن الحوكمة هي الممارسة الحركية لسلطة الإدارة والسياسة، بالرغم أن الحكومة هي الأداة (بشكل إجمالي) التي تقوم بهذه الممارسة. كما يستخدم تجريديا مصطلح الحكومة كمرادف لمصطلح الحوكمة، كما هو الحال في الشعار الكندي، "السلام والنظام والحكومة الجيدة."

حوكمة الشركات (Governance) هي نظام القواعد والممارسات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه الشركة والتحكم بها والوصول بها إلى أهدافها. وتسعى حوكمة الشركات في الاساس لتحقيق التوازن بين مصالح العديد من أصحاب المصلحة في الشركة، مثل المساهمين والإدارة والعملاء والموردين والممولين والحكومة والمجتمع. وبما أن حوكمة الشركات توفر أيضا الإطار لتحقيق أهداف الشركة، فإنها تشمل عمليا كل مجال من مجالات الإدارة، بدءا من أصغر المهام إلى أكبرها.

وتشير الحوكمة على وجه التحديد إلى مجموعة من القواعد والضوابط والسياسات والقرارات التي وضعت لتوضيح ما هو السلوك الذي يجب أن تتخذه الشركة. إن المستشارين الوكلاء والمساهمين هم أصحاب مصلحة مهمون يؤثرون بشكل غير مباشر على الحوكمة، ولكنهم في نهاية المطاف ليسوا مؤثرين في فعليا في حوكمة الشركة. بعكس مجلس الإدارة فهو محوري في الحوكمة، ويمكن أن يكون له تداعيات رئيسية على في الحوكمة.

تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدى إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

تستخدم الحوكمة السُبل الكفيلة بالتطبيق الفعال لها بصورة تضمن استمرار العمل، والقدرة على المنافسة، وعدم الانهيار أمام تغيرات العملات العالمية، وبشكل يضمن الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وهم: المساهمون، والدائنون، والمستهلكون، والموردون، والقوى العاملة بكافة المناصب العُليا والدنيا، ويشمل ذلك كلاً من الأفراد والدولة والمجتمع

مبادئ حوكمة الشركات هي:

- حماية حقوق حملة الاسهم
- معاملة عادلة لحملة الاسهم
- حماية دور اصحاب المصالح
- الافصاح والشفافية الكاملة
- تحقيق عدالة مسئوليات مجلس الإدارة

٥٥ – المدير العام General Manager

المدير العام **(General Manager) (GM)** هو الشخص المسؤول داخل الشركة ملزم بالقيام بجميع المهمات والمسؤوليات التي تكون على عاتقه، ويجب عليه أيضاً المشاركة في صياغة الأهداف والتخطيط والتنظيم لسير العمل، بما يضمن الوصول إلى النتائج المرجوة وتحقيق الأهداف.

كذلك يمكن تعريف المدير العام على أنه الهيئة أو السلطة العليا في الإدارة لأي منشئة. فهو المسؤول الأول عن الطبقات الإدارية الأخرى المكونة لتلك المنشئة، والمنظم لسير عملها، والممثل الرّسمي لها في علاقاتها الرسمية الخارجية. ويتميز عمل المدير العام بالازدواجية بين وضع الخطط والاستراتيجيات (شخصيًّا) من جهة، وبين دراسة وتحليل الخطط الموضوعة من قبل الإدارات الأخرى والموافقة عليها من جهة ثانية. فيمكن اعتباره مخططًا ومراقبًا في الوقت **نفسه ، ونظرًا لامتداد صلاحيات المدير العام الإدارية، نجد امتدادًا لمسؤوليّاته ومهامّه في المقابل،**

ويجدر بنا الذكر أن المدير العام في الشركات الصغيرة قد يختلف بعض الشيء عن المدير العام في الشركات الكبيرة (في الشركات الصغيرة من الممكن أن يكون المدير العام أحد ملاك الشركة، وأيضاً أحد أعضاء مجلس الإدارة، بخلاف الشركات الكبيرة في الغالب يكون المدير العام موظف من خارج نطاق الملاك). ولابد علينا أن نذكر أن الرئيس المباشر للمدير العام هو رئيس مجلس الإدارة، بخلاف باقي مدراء الأقسام يكون رئيسهم المباشر هو المدير العام .

المهام والمسؤوليات:

1- المشاركة في وضع وتحديد الأهداف الرئيسية للشركة.

2- حضور اجتماعات مجلس الإدارة وصياغة القرارات الصادرة ووضع الخطط بناءً على هذه القرارات.

3- الاعتماد النهائي للميزانية السنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة.

4- تمثيل الشركة أمام الغير.

5- رفع التقارير الشهرية والسنوية إلى مجلس الإدارة ومناقشتها.

(لا تقتصر مهام ومسؤوليات المدير العام على النقاط المذكورة فقط)





نطاق المسؤوليات والإشراف: إن المدير العام مسؤول مسؤولية شامله عن الأداء العام للشركة وأيضاً مسؤول عن كل القرارات التي يصدرها ويوافق عليها ويكون مشرفاً على كلاً من:

1- المدير التنفيذي. 2- المستشار القانوني. 3-المدير المالي. 4- مدير الإنتاج.

5- مدير مكتب المدير العام. 6- السكرتارية التنفيذية للمدير العام.

(قد تختلف هذه المسميات في شركات أخرى، وهي غير شامله بسبب اختلاف اقسام الشركة بحسب حجم الشركة وطبيعة نشاطها)

المؤهلات الدراسية : عادة ما يكون المدير العام حاملاً إحدى المؤهلات العلمية التالية:

1- بكالوريوس في الإدارة او الفروع الادارية

2- بكالوريوس نظم معلومات إدارية

3- ماجستير في الإدارة / صنع القرارات

4- ماجستير في الإدارة / التخطيط الاستراتيجي

5- ماجستير في الإدارة / موارد بشرية

(لا تنحصر المؤهلات العلمية على المؤهلات المذكورة أعلاه)

الخبرات :

1 - خبرة عدد من السنوات كمدير تنفيذي.

2- خبرة عدد من السنوات كممثل الإدارة لنظام الجودة.

3- خبرة عدد من السنوات كمدير إداري.

(تحديد عدد سنوات الخبرة ونوع الخبرة يختلف من شركة لشركة أخرى بحسب أهدافها)

المهارات : ينبغي على المدير العام أن تتوافر به بعض المهارات الشخصية:

التخطيط الفعال | اتخاذ القرارات | مهارات الحاسب | القيادة الفعالة | التفاوض

إدارة الاجتماعات والمقابلات | الاتصال والتواصل مع الأخرين | التنبؤ وقوة الملاحظة

٥٦ – إدارة التغيير Change Management

إدارة التغيير Change Management هو مصطلح يستعمل في مجالين هما إدارة التغيير في العمل أو إدارة التغيير في المشاريع .في مجال إدارة التغيير في العمل فهو نهج يتبع لتحويل أو انتقال الفرد، فريق عمل، أو منظمة من حالة راهنة إلى حالة مستقبلية منشودة. انها عملية تنظيمية تهدف إلى مساعدة أصحاب المصلحة لقبول وبالتالي تبني التغييرات في بيئة الأعمال الخاصة بهم

اذن **إدارة التغيير** هي طريقة منظمة للتعامل عند تغيير أو تعديل أهداف أو عمليات أو تقنيات المنظمة. الغرض من إدارة التغيير هو تنفيذ استراتيجيات لإحداث التغيير ، والتحكم فيه ومساعدة الناس على التكيف معه. وتشمل هذه الاستراتيجيات إجراءً مهيكلًا لطلب التغيير ، بالإضافة إلى آليات للاستجابة للطلبات ومتابعتها.

ولكي يكون التغيير فعالاً ، يجب أن تراعي عملية إدارة التغيير كيفية تأثير هذا التعديل على العمليات والنظم والموظفين داخل المنظمة. يجب أن تكون هناك خطوات عمليه منظمه للتخطيط واختبار التغيير ، و للتواصل مع الموظفين عن هذا التغير و أسبابه و نتائجه المرجوه ، وخطوات عمليه منظمه لجدولة وتنفيذ التغيير ، وتوثيقه و لتقييم آثاره. تعد الوثائق عنصراً حاسماً في إدارة التغيير ، ليس فقط للحفاظ على درب المراجعة ، في حالة ضرورة التراجع ، ولكن أيضًا لضمان الامتثال للضوابط الداخلية والخارجية ، بما في ذلك الامتثال التنظيمي.

هناك ثلاثة أنواع للتغيير:

- أولاً :**التغيير الانسيابي** : وهو تغيير بسيط و محدود لا يتم فيه تبديل مسار الإجراء، و إنما يتم التعديل والتغيير في كيفية القيام بالمهمة.
- ثانياً :**التغيير بالدمج** :و أكثر تقدما من التغيير الانسيابي والذي يحدث من خلال دمج الإجراءات بعضها مع بعض، بحيث تتغيّر طريقة تأدية العديد من المهام والواجبات.
- ثالثاً :**التغيير المتقدم** جدا للتحول الشامل: والتي يقوم فريق العمل فيها بتدوين جميع الإجراءات و مراجعتها على طاولة العمل و معرفة نتيجة كل إجراء، فتلغى الإجراءات التي لا فائدة منها، و يتم دمج بعضها مع بعض تماما، و يتم إنشاء إجراءات جديدة لما جد من خدمات.

وعملية التغيير تتطلب إطار عمل يتمثل في إتباع مجموعــة من الخطـوات وهي:

1 - تشخيــص وتحليــل المشكلة.
2 - تحديد الأهداف المنشودة.
3 - تنفيذ وتحقيق هذه الأهداف.
4 - وضع خطـة مفصلة مبنية على رؤية معينة لعملية الانتقال من الوضع القديم إلى الحالة المرغوب فيها بشكل منتظم.
5 - البحث عن البدائل الممكنـة لإيجاد حلول مناسبة.
6 - الحصول على دعم ومساندة لعملية التغيير والالتزام بها.
7 - اختيار البديل الأمثل الذي يحقق أفضل النتائج.
8 - اتخاذ القرار المناسب.
9 - مراقبة سير العمل وأدائها، ومتابعة كيفية تحقق النتائج.

دوافع التغيير : مع نمو تكنولوجيا الإتصال، أصبحت العوامل الخارجية أكثر تأثيرا على تغيير العمل من الدوافع الداخلية. وعندما تحدث هذه التطورات، فإن المؤسسات التي تتكيف اسرع مع هذه التطورات تشكل لنفسها لأنفسهم ميزة تنافسية أعلى من المؤسسات الأخرى. وفي الوقت نفسه فالشركات التي ترفض التغيير تتخلف عن ركب التقدم، مما يؤدي إلى خسارات جذرية من حصتها في السوق.

المؤثرات في التغيير في العمل يؤثر بشكل مباشر على جميع الإدارات من الموظف الصغير إلى أعلى مستويات الإدارة. فأي تطور، مثل التسويق عبر وسائل الاعلام الاجتماعية أو استعمال تطبيقات الهواتف الذكية، تفرض على الشركة بأكملها تعلم كيفية التعامل مع هذه التغييرات بشكل فعال. فالتغير يحدث بسرعة في العالم المتنامي اليوم أكثر من أي وقت مضى.

لمؤثرات الخارجية

من المؤثرات الخارجية على التغيير:

- المنافسة
- المؤثرات الاقتصادية
- التأثيرات الدولية
- التغيرات في القيم الاجتماعية
- التغيرات السياسية

المؤثرات الداخلية

المؤثرات الداخلية على التغيير:

- القيادة في التنظيم
- ثقافة التنظيم من أساليب إدارية وقيم

٥٧ – حق الإمتياز Franchise

حق الامتياز Franchising : تشتهر بمسمى **فرنشايز** وتعني عقد حق الامتياز ويعرف بأنه عقد بين طرفين مستقلين قانونيا واقتصاديا يقوم بمقتضاه أحد طرفيه والذي يطلق عليه **مانح الامتياز** Franchisor : بمنح الطرف الأخر والذي يطلق عليه **ممنوح الامتياز** Franchisee : الموافقة على استخدام حق أو أكثر من حقوق الملكية الفكرية والصناعية أو المعرفة الفنية لإنتاج سلعة أو توزيع منتجاته أو خدماته تحت العلامة التجارية التي ينتجها أو يستخدمها مانح الامتياز ووفقا لتعليماته وتحت إشرافه حصريا في منطقة جغرافية محددة ولفترة زمنية محددة مع التزامه بتقديم المساعدة الفنية وذلك مقابل مادي أو الحصول على مزايا أو مصالح اقتصادية

حق الامتياز **(Franchise)** هو نوع من الترخيص الذي يكتسبه الطرف (مستفيد) للسماح له الحصول على المعرفة التجارية من (صاحب الامتياز) وتشمل الحصول على الملكية والعمليات والعلامات التجارية من أجل السماح (للمستفيد) لبيع منتج أو تقديم خدمة تحت اسم النشاط التجاري لصاحب حق الامتياز. ومن اجل الحصول على الامتياز، يدفع (المستفيد) في العادة لصاحب حق الامتياز رسوم أولية ورسوم أخرى يتم دفعها سنويا مقابل تجديد الترخيص سنويا.

عندما ترغب الشركة في زيادة حصتها في السوق أو زيادة مدى انتشارها الجغرافي بتكلفة منخفضة، فإنها قد تخلق امتيازا لمنتجاتها واسمها التجاري. حق الامتياز هو مشروع مشترك بين صاحب حق الامتياز والمستفيد. صاحب الامتياز هو الشركة الأصلية أو القائمة التي تبيع الحق في استخدام اسمها وفكرتها. والمستفيد هو الشخص الذي يشتري الحق من الشركة الأصلية لبيع السلع أو حق الامتياز في تقديم الخدمات في إطار الشركة الام وتحت شروطها ونموذج عملها.

ووفقا لقاموس وبستر، فإن "الامتياز" ترجع جذوره إلى كلمة "امتياز" الفرنسية ومعناها "أن تحرر". ويتضمن قاموس وبستر أيضا تعريفا للامتياز نصه "الحق أو الترخيص الممنوح للفرد لتسويق سلع أو خدمات الشركة في منطقة معينة

الأعمال التي يناسبها الامتياز

إن أي مشروع عمل قد تتخيله يمكن أن يكون فعلياً قابلاً للخضوع للامتياز، فعلى سبيل المثال، فإن جمعية الامتياز العالمية (International Franchise Association) تضع الآن في تصنيفاتها أكثر من ٧٥ فئة مختلفة لتصنيف الأعمال التي يمكن أن تكون محلاً للامتياز في غالب الأحيان. وقد يخطر لدى الجميع بأن مطاعم الوجبات السريعة أو خدمات المطاعم هي وحدها محل الامتياز، غير أن الحقيقة خلاف ذلك حيث يغطي الامتياز قاعدة تشمل معظم الأعمال والخدمات تقريباً، بدءاً من أعمال الدعاية والإعلان، والإنشاءات، ومروراً ببيع وتأجير الأفلام، وخدمات الطباعة والنسخ، وخدمات تشغيل خادمات المنازل، وخدمات الكمبيوتر، والفنادق ووصولاً إلى أعمال وكالات السياحة والسفر والتسويق العقاري

حقوق الامتياز هي طريقة مشهورة جدا بين الناس لبدء عمل تجاري، وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يرغبون في العمل في صناعة تنافسية للغاية مثل صناعة الوجبات السريعة. واحدة من أكبر مزايا شراء حق الامتياز هو أن لديك الوصول إلى العلامة التجارية للشركة التي تشتري منها حق الامتياز. وهذا يعني أنك لا تحتاج إلى إنفاق المزيد من الموارد لتوصيل اسمك التجاري ومنتجك إلى العملاء. بإمكان أي شخص على سبيل المثال اخذ حقوق الامتياز من السلسلة الشهيرة للوجبات السريعة (ماكدونالدز) والحصول على العلامة التجارية وجميع المميزات التي لدى الشركة الام مقابل مبلغ نسبة معينة من الأرباح تدفع أو مبلغ معين يدفع سنويا ل (ماكدونالدز).



من المهم أن نلاحظ أن عقد الامتياز مؤقت وليست ملكية دائمة للمستفيد، أقرب إلى عقود الإيجار في الشكل. تختلف مدة عقود حقوق الامتياز من شركة إلى أخرى، لكنها في العادة تستمر من خمس إلى ثلاثون عاما، مع عقوبات خطيرة أو عواقب إذا أراد المستفيد الاخلال أو التلاعب بالعقد قبل انتهاءه

٥٨ – المستويات الإدارية Levels Of Management

هناك ثلاث مستويات من الإدارة في التسلسل الهرمي التنظيمي، وهي
مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة الوسطى ، و مستوى الإدارة الدنيا

الإدارة العليا Top level / Administrative level: هي قمة المستوى الإداري وتتركز فيه جميع السلطات والصلاحيات وهو المستوى المسؤول أمام الجهات الأخرى حول الخدمات التي يقدمها جهازه ، ويضم الوزراء ووكلاء الوزارة ورؤساء المنظمات. "

الإدارة الوسطى Middle level / Executory : هي حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية فهو بمثابة جسر تعبر بواسطته جميع النشاطات داخل الجهاز الإداري ، ويضم مديري الإدارات ومساعديهم.

الإدارة التنفيذية Low level / Supervisory / Operative / First-line managers : تمثل قاعدة الهرم الإداري وتشمل على الوظائف التنفيذية والإشرافية في الجهاز الإداري ، ويضم رؤساء الأقسام و مديري الإدارات الفرعية. الإدارة العليا الإدارة الوسطى الإدارة التنفيذية

مستوى الإدارة العليا Top-Level Management

الإدارة العليا يقع هذا المستوى في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسات عادة، ويشغله مديرو الإدارة العليا بمسمياتهم المختلفة؛ المدير العام، المدير التنفيذي، ونائب المدير العام، وأحياناً مجموعة إداريين، ويسمون أعضاء مجلس الإدارة

مسؤوليات الإدارة العليا :

- رسم السياسات والاستراتيجيات وتحديد الأهداف الشاملة للمؤسسة.
- توجيه علمية التفاعل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها.
- وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف المرجوّة.
- وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وتحديد المستويات الإدارية وتوزيع المراكز الوظيفية

مستوى الإدارة الوسطى Middle Level Management

هذا المستوى يقع ما بين مستويين الإدارة العليا والدنيا، وتمثل عادة أكبر عدد من الإداريين وبمسميات مختلفة. تختص بالإشراف على النشاطات الكفيلة بتنفيذ السياسات والإستراتيجيات التي حددتها الإدارة العليا، بمعنى أنها تترجم السياسات المحددة من الإدارة العليا، والعاملون فيها عادة ما يكونون مصدراً للابتكار والتطوير في مجال أعمالهم، وهم أيضاً معنيّون بتنسيق أعمال الإدارة الدنيا

مسؤوليات الإدارة الوسطى:

- وضع الخطط الفرعية في ضوء الخطة العامة التي تضعها الإدارة العليا.
- استخدام الهيكل التنظيمي لتحديد سلطة العاملين في المؤسسة والمسؤوليات التي يتحملونها.
- تحديد معايير الرقابة والأداء في مختلف أقسام الإنتاج ومقاييسها.
- تحقيق التنسيق والتفاعل بين عناصر الإنتاج.
- المساهمة في وضع السياسة و الخطة العامة؛ من خلال تقديم البيانات والمعلومات للإدارة العليا.

الإدارة التنفيذية أو الإدارة التشغيلية Low level Operative

الإدارة التنفيذية واحيانا تسمى بـ"الدنيا" او "التشغيلية" أو "السفلى" أو "المباشرة" ، الممارسة المباشرة للعمل وتنفيذ الخطط والبرامج تحت إشراف واستشارة "الإدارة الوسطى" .

وهذه الطبقة في السلك الإداري ، لا تقلّ خطورة عما فوقها ـ إن لم تكن أخطرها على الإطلاق ، فهي التي تتعامل تعاملاً مباشراً مع العمال ـ أو عناصر التنفيذ ـ وهي التي تمثل السلك الإداري في التعاملات المباشرة، وكذلك ـ بسلوكياتها ـ تعطي الصورة العامة عن المنظمة ككل.

وتتولى تنفيذ الخطط والأهداف التي تضعها الإدارات العليا والوسطى على ارض الواقع بإشراف ومتابعة ميدانية أيضا، ويغلب في هذا النوع من الإدارات:

- التخصص الدقيق
- العمل الفني والمهني
- تحفيز العاملين وحل مشاكلهم

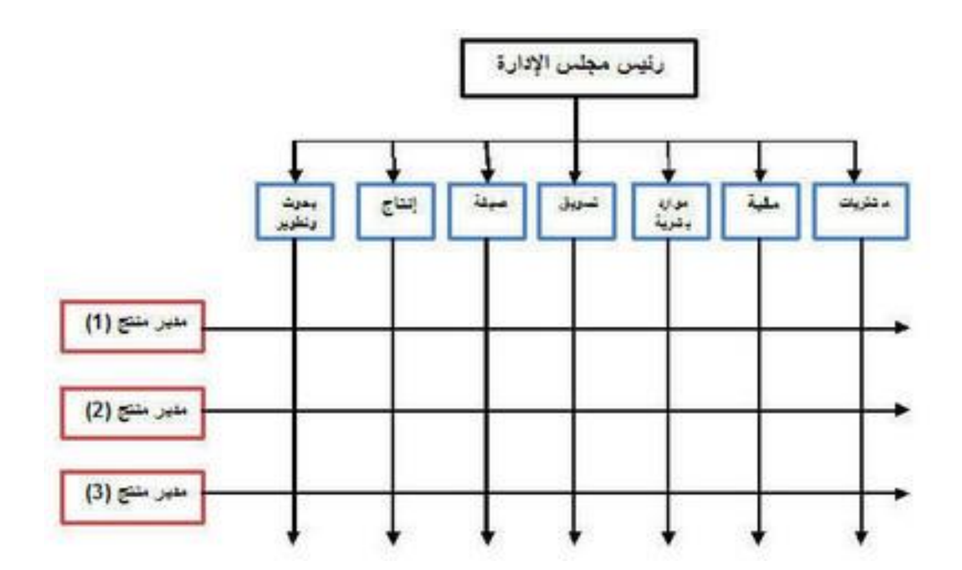
من معالم هذا المستوى

٥٩ – إدارة المصفوفة Matrix Management

تُعد إدارة المصفوفة matrix management نوعًا من الإدارة التنظيمية التي يتم فيها تجميع الأشخاص من ذوي المهارات المماثلة للقيام بمهام العمل

هو هيكل تنظيمي يُسهّل التدفق والإنسياب الأفقي للمهارات والمعلومات في المؤسسة، ويُستخدم بشكل رئيسي في إدارة المشاريع الكبيرة أوعمليات تطوير المنتجات، بحيث يتم اختيار موظفين من تخصصات وظيفية مختلفة ليتم تعيينهم ضمن فريق عمل المشروع بدون أن يتم إخراجهم من وظائفهم الرئيسية.

فعلى سبيل المثال لو أرادت المؤسسة تنفيذ أحد المشاريع ستقوم بتكوين فريق عمل متخصّص من داخل المؤسسة بدلاً من الاستعانة بأشخاص أو مؤسسات خارجية، بحيث ستقوم باختيار موظف من قسم المحاسبة لتولّي الأمور المالية للمشروع وموظف من قسم الإنتاج لتولّي المهام الإنتاجية وموظف من قسم التسويق وهكذا حتى يتشكل فريق العمل المطلوب. وفي هذه الحالة سيقوم كل موظف بإعداد تقرير يومي يتم تسليمه لمدير المشروع والذي تنساب سلطته أفقياً عبر حدود الإدارات، بالإضافة إلى استمراره بتقديم تقرير عن أدائه العام إلى مدير إدارته الذي تنساب سلطته عامودياً ضمن دائرته.



يقترح مؤيدو فكرة المصفوفة وجود ميزتين لإدارة المصفوفة.

الأولى : تتيح لأعضاء الفريق تبادل المعلومات بطرقٍ أكثر سهولة عبر حدود المهمة.

الثانية : تسمح للتخصص الذي يعمل على زيادة عمق المعرفة والسماح بإدارة التطوير المهني والتقدم الوظيفي.

وتتمثل عيوب إدارة المصفوفة في إمكانية حدوث ارتباك لدى الموظفين بسبب الولاء المتضارب. ويُعتقد أن البيئة التعاونية التي تُدار بشكلٍ صحيح يُمكن أن تؤدي إلي تحييد هذه العيوب.

ويعتقد معارضو إدارة المصفوفة بأنها وسيلةٌ قديمةٌ لتنظيم الشركة.

ويتمثل أحد عيوب إدارة المصفوفة في أنها تعمل على مضاعفة عدد المديرين مقارنة بالإدارة التنفيذية، حيث يزداد الوقت للتوصل إلى قرار مع وجود عدد من المديرين وبالتالي قد تكون هناك زيادة في النفقات العامة المتعلقة بالإدارة.

المزايا و العيوب

تتضمن مزايا المصفوفة ما يلي:

- يمكن اختيار الأفراد وفقًا لاحتياجات المشروع.
- يؤدي استخدام فريق المشروع الديناميكي القادر على عرض المشكلات بطريقةٍ مختلفة كمتخصصين إلى وضعهم معًا في بيئة جديدة.
- يُعد مديرو المشروعات مسئولين مسئوليةً مباشرة عن إكمال المشروع في مهلة محددة وبميزانية محددة.

بينما تتضمن العيوب ما يلي:

- الصراع بين الولاء للمديرين التنفيذيين ومديري المشاريع حول تخصيص الموارد.
- قد يكون من الصعب مراقبة المشاريع إذا كانت الفرق تتمتع بقدرٍ كبير من الاستقلالية.
- قد تزداد التكاليف إذا تم تعيين أكثر من مدير (مثل مديري المشاريع) من خلال استخدام العديد من فرق عمل المشروع.

ملاحظة هناك انواع عديدة من المصفوفات في عالم الادارة والاعمال

٦٠- الموازنة Budget

هو مبلغ من المال يتم تخصيصه لعنصر أو غرض أو حدث معين خلال فترة زمنية محددة، فهي تمثل إجمالي الموارد المالية المخصصة لتحقيق أهداف وغايات المشروع لفترة زمنية محددة، وهي من المكونات الأساسية لأي مشروع. بحيث يقوم أعضاء الفريق المختصين بوضع تقدير مالي معتمد للمشروع ككل ولكل نشاط من نشاطات الجدول الزمني وأي مكون من مكونات هيكل تجزئة العمل، وذلك حسب طبيعة المشروع وحجمه. ويعمل مدير المشروع جاهداً للإلتزام بالميزانية المحددة، إلا أن تلك الميزانية قد تتغير في أي مرحلة من مراحل المشروع نتيجة لحدوث تغير في بيئة المشروع الداخلية أو الخارجية مما يستدعي تعديل بنود الميزانية المقررة.

كيفيّة إعداد الموازنة

ويتم التحضير للموازنة من خلال إرسال طلب من وزارة المالية في الدولة لباقي الوزارات والدوائر الحكوميّة، لتعطي كل وزارة ودائرة مُخططاً واضحاً لإجماليّ نفقاتها التي تتضمّن رواتب الموظفين، وأصول الوزارة ومتطلّباتها من مُعدّات وأثاث وجميع الأمور المالية المُتعلقة بالوزارة، سواء كانت نفقات أو مُستحقات ماليّة لهذه الوزارات من جهات أخرى.

اما الميزانية

هي عملية فعلية تقوم بتوضيح الوضع الاقتصادي للشركة وتقييم سير العمل في الفترة الماضية، وقد تكون هذه الفترة سنة أو اقل. وتطبق الميزانية في نهاية هذه الفترة، وذلك لمعرفة ممتلكات ومديونيات الشركة من جهة، وحقوق المساهمين من جهة أخرى، وهذا بدوره يحمي الشركة من الاضطرابات الاقتصادية.

وتستند الميزانية إلى المعادلة الحسابية الأساسية: **الأصول = الخصومات + حقوق المساهمين**

- الأصول هي ممتلكات الشركة والتي تعود عليها بالدخل المالي.
- الخصوم هي الالتزامات مستحقة الدفع على الشركة.
- حقوق المساهمين تتضمن القيمة الفعلية لجميع المشاركين في المشروع.

وتختلف محتويات ميزانية القطاع العام عن القطاع الخاص، إلا أنها تؤدي نفس الغرض وهو تلافي العجز المالي.

الفرق بين الموازنة والميزانية

كثيرا ما يتم الخلط بين مفهوم الموازنة والميزانية ، وكمفهوم بسيط يمكننا اعتبار الموازنة هي بوصلة تدلنا على المكان المراد الوصول إليه، في حين أن الميزانية تحدد لنا المكان الذي وصلنا إليه، وبمفهوم أدق سنبيّن الاختلافات بين الميزانية والموازنة:

- الموازنة مصطلح تخطيطي، والميزانية مصطلح محاسبي.
- الموازنة هي عملية تقديرية قائمة على توقعات، بينما الميزانية هي نتيجة فعلية لخطة مسبقة وقائمة على إحصاءات.
- الموازنة هي خطة مالية تحدد مسار العمل في الفترة القادمة، والميزانية بيان مالي يوضح المسار الذي سلكته الشركة في الفترة الماضية.
- الموازنة يتم وضعها في بداية العام وتكون بمثابة أداة رقابية على العمل، بينما الميزانية تجري في نهاية العام وهي بمثابة تقييم لخطة العمل.
- تستخدم الموازنة لأغراض رقابية وتَوقع لحجم المبيعات، بينما
- الميزانية هي توضيح لوضع الشركة الاقتصادي وبيان قيم الأرصدة (الأصول والخصومات وحقوق الملكية)، أما الموازنة فقد تتغير أو تتجدد تبعًا للظروف (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) المحيطة. ولا تُقر الميزانية إلا مرة واحدة وهذا يعود إلى رغبة الإدارة في مراجعة المعلومات.
- يمكننا القول أن الميزانية هي موازنة قد تم تنفيذها ومن ثمّ يتم مقارنة الموازنة بالميزانية للتعرف على إيرادات ونفقات الشركة، وتحديد العجز في التقديرات من عدمه.

الميزانيّة تكون في نهاية العام لمعرفة ما حقّقته الموازنة من إيرادات للدولة، ومن ثمّ مقارنتها بالأهداف التي وُضعت في الموازنة ،

إذاً فهي سِجل مُفصَّل لما تم إنفاقه خلال العام الماضي

الموازنة تُقدّر تقديراً وتوضع في بداية السنة، وتُستخدم كأداة رقابيّة على العمل، وتعتمد على التخطيط لما سيتم إنفاقه في العام المُقبل،

٦١ – الإدارة الإستراتيجية Management Strategic

ما هي الاستراتيجية

رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية . ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها وتقيمها .

في أقصى الشرق تحدث الصينيون عن المصطلح باعتباره فناً عسكرياً لإدارة الحروب و أشهر من كتب في الاستراتيجية هو الحكيم والمستشار الصيني **صن تزو– Sun Tzu**

البذرة الاولى لتطور الادارة الاستراتيجية كانت في حقل اطلق عليه سياسات الاعمال الذي بدأ في مدرسة هارفارد للإعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية والمالية).

وقد اصبح يطلق على هذا الحقل بالإدارة الاستراتيجية، وتحول الاهتمام بمادة الادارة الاستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الادارة لتعليم طلبة إدارة الاعمال مفهوم البيئة وانواعها وتأثيرها على منظمات الاعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها

اما في عالم الادارة يُشير مفهوم الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management) إلى تلك العملية الإدارية التي يتمّ بموجبها إدارة كافة الموارد المتاحة في المؤسسة بصورة تضمن تحقيق كافة أهدافها وغاياتها، بحيث يتمّ ذلك وفقاً للعديد من الخطوات، والتي بدورها تبدأ في تحديد هذه الأهداف، ثم العمل على تحليل البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة، وتحليل نظامها الداخلي، ثم وضع نظام لتقييم الاستراتيجيات، مع ضرورة تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات التي قد تواجهها المؤسسة، بحيث يمكن أنّ تكون هذه التهديدات داخل المؤسسة نفسها، أو من الجهات المنافسة لها.

تعرف الادارة الاستراتيجية على انها :

"وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذ الاستراتيجية"

اهدف الاستراتيجية

- إعداد رؤية و رسالة المنظمة.
- تعريف الفرص والتهديدات الخارجية.
- تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية.
- وضع الأهداف طويلة الأجل.
- التوصل إلى الاستراتيجيات البديلة.
- اختيار الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها.
- تحديد مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن الدخول فيها.
- تحديد الأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها.
- كيفية توزيع الموارد.
- تحديد التوسع من خلال العمليات، أم من خلال التنويع.
- تحديد الدخول لأسواق عالمية، أم التكامل مع شركات أخرى.

الاستراتيجية strategy

مصطلح يوناني الأصل شائع الاستعمال، واسع المعنى متعدد الوجوه، ارتبط بفن الحرب و قيادة القوات العسكرية من الناحية التاريخية، ثم اتسعت مضامينها على فترات متلاحقة نتيجة تراكم الخبرات والمعارف حتى أصبحت ميزة للتفكير العالي المستوى، المسطر لتحقيق الغايات الكبرى والمصالح السامية لمن يتخذ الاستراتيجية نمطا تخطيطيا لتحقيق أهدافه.

تعددت استعمالات كلمة الاستراتيجية حتى شملت مختلف المجالات، فقد يوصف الموقع بالاستراتيجي، القرار استراتيجي، المنتوج أو السلعة، المورد، المشروع، التفكير و ما إلى ذلك من الاستعمالات.

المستويات الثلاثة للاستراتيجية Strategy Levels

1 -استراتيجية المنظمة Corporate Strategy

وهى تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. واستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة وأخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

2 -استراتيجية الأعمال Business Strategy

يطلق عليها أحياناً الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU ، وهى تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين.

3 -الاستراتيجية الوظيفية Functional Strategy

تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة.

بعض تعريفات الادارة الاستراتيجية :

عرف **جليك Gluek الإدارة الاستراتيجية** بأنها "سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة" .

وعرف David الإدارة الاستراتيجية بأنها : صياغة وتطبيق وتقويم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ"

اما ثوماس فقد عرفها على أنها " تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها".

تعريفات لبعض المصطلحات في الإدارة الاستراتيجية :

- **غرض المنظمة** : يمكن تعريفه بأنه (الدور الأساسي للمنظمة والذي يتم تعريفه بواسطة كل الأطراف صاحبة المصلحة والتي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها)

- **الأطراف أصحاب المصلحة** : يعرف (بأنه أي طرف له مصلحة ويتحمل المخاطرة بشأن وضع المنظمة في المستقبل)

- **رسالة المنظمة** : هي (تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها)

- **الأهداف** (تمثل تلك الأهداف المتوسطة والتي تحتاج اليها المنظمة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة)

- **والاستراتيجية** (هي خطط وأنشطة المنظمة التي توضع بطريقة تتضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية).

- **الاستراتيجيات strategies :** (هي مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الاستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الاستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتتخذ على ثلاثة مستويات هي مستوى المنظمة ووحدة الأعمال والوظائف).

- **الرؤية Vision :** (هي صورة واضحة للهدف المنشود والمنوي تحقيقه) .

٦٢ – العلاقات العامة Public Relation

ظهر مصطلح **العلاقات العامة Public Relation** او ما يختصر بـ (PR) قرابة نهاية القرن التاسع عشر، وشاع استخدامه في منتصف القرن العشرين، وتعددت تعريفاته، وبالرغم من شيوعه في أوساط الأعمال إلا أنه كان يستخدم لوصف مجموعة متنوعة وواسعة من النشاطات مما ألبسه غموضاً وإبهاما،

يعرف قاموس "وبستر" (Webster's New Collegiate Dictionary) العلاقات العامة بأنها مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي، من اجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة، التي تتعامل معها، كجمهور المستهلكين والمستخدمين وحملة الأسهم، وكذلك الجمهور بوجه عام، وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضاه .

وهناك تعريف شائع للعلاقات العامة وأكثر نوعية عرضته مجلة العلاقات العامة الامريكية (Public Relation's News) ، وتشير فيه إلى أن العلاقات العامة **وظيفة إدارية** تقيّم اتجاهات الجمهور، و تحقق تناسق سياسات وتصرفات الفرد أو التنظيم مع المصلحة العامة، وتضع و تنفذ برنامج عمل للفوز بثقة الجمهور و تقبله للمؤسسة .

وفي ضوء هذا التعريف، فالعلاقات العامة هي جزء من نشاط أي مؤسسة، وهي مستمرة، و ليست عملاً وقتياً .

وظيفة العلاقات العامة يمكننا التعريف بوظيفة العلاقات العامة من خلال وصف طبيعة أهمية وجود قسم العلاقات العامة؛ والتي تتمثل في الربط بالعلاقات بين المؤسسة والمجتمع المحلي من حيث عكس الصورة الإيجابية والمُقنعة لأهداف المؤسسة إلى عامة المجتمع المحلي، وبالتالي فإنّ وظيفة هذا القسم تتلخص في الترويج بأبهى صورة عن أهداف المؤسسة كما تفعل الإعلانات التجارية في الترويج عن المنتجات المختلفة، حيث يركز الخبراء في العلاقات العامة على جذب الانتباه نحو المؤسسة بهدف حث الأشخاص على شراء منتج المؤسسة أو الترويج لأفكارها ودعم موقعها.

من تعريف العلاقات العامة

الجهاز الذي يربط المؤسسة بجمهورها الداخلي والخارجي

بعض التعاريف للعلاقات العامة

- تعريف العلاقات العامة في قاموس اكسفورد : (العلاقات العامة هي الفن القائم على أسس علمية لبحث أنسب طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم والمعايير الإجتماعية والقوانين والأخلاق العامة بالمجتمع)
- تعريف (الجمعية الدولية للعلاقات العامة): هي وظيفة إدارية دائمة ومنظمة تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها أن تحقق مع من تتعامل -أو يمكن أن تتعامل- معهم التفاهم والتأييد والمشاركة، وفي سبيل هذه الغاية على المؤسسة أن تستقصي رأي الجمهور نحوها وأن تكيف معه -بقدر الإمكان- سياستها وتصرفاتها وأن تصل عن طريق تطبيقها لبرامج الإعلام الشامل إلى تعاون فعال يؤدي إلى تحقيق جميع المصالح المشتركة).
- يمكن تعريف العلاقات العامة على إنها (سمعة وقيمة وبناء علاقات) للشركات أو الأفراد على حد سواء .
- في أغسطس ١٩٧٨، عرفت الرابطة العالمية لجمعيات العلاقات العامة المصطلح بأنه "فن وعلم المجتمع لتحليل الاتجاهات، وتوقع النتائج المترتبة عليها، وتقديم المشورات لرواد الأعمال، وتنفيذ الاستراتيجيات والبرامج التي تم التخطيط لها، والتي سوف تخدم كلًا من المنظمة والمصلحة العامة."

أهداف قسم العلاقات العامة

فيما يلي أبرز الأهداف التي يتم يجب أن يحققها أي قسم علاقات عامة في أي مؤسسة :

- إعطاء صورة لائقة عن المؤسسة أمام المجتمع والمؤسسات الأخرى.
- إبداء الاهتمام بالرأي العام على المستويين الداخلي والخارجي.
- المشاركة في تقديم المشورة لإدارة المؤسسة في حال اتخاذ أي قرار أو سياسة معينة.
- حماية المؤسسة من خلال إعداد البرامج الاحتياطية التي تجنب المؤسسة من الوقوع بأي مشاكل.
- الحرص على تكوين علاقات طيبة بين موظفي المؤسسة والإدارة.
- جذب الموظفين ذوي المهارات والكفاءات العالية للمؤسسة.
- وضع إستراتيجية تفاعليّة بين المنشأة والعملاء.

دور رجل العلاقات العامة

يقوم دور العلاقات العامة على التعريف بأنشطة المؤسسة ويمتد لاستقبال المعلومات من الجمهور ليعمل من خلال هذه المعلومات على تطوير الجهاز، وكما أن لها دورًا في تلبية رغبات وحاجات الجمهور الداخلي من نواحي مختلفة فيما يتعلق بثقافة المنشأة وخلق صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة لدى الجمهور الخارجي.

الأهداف التي يعمل عليها رجال العلاقات العامة

- التعريف بالمؤسسة والحصول على المعلومات والاتصال والتنسيق والتخطيط والتقييم.
- التعريف بنشاط المؤسسة : وسيلة في التعريف الصحيح المقنع بنشاط المؤسسة وكسب تأييد الجمهور والرضا عنه.
- البحث وجمع المعلومات : إجراء بحوث الرأي والاستطلاع وجمع معلومات عن استراتيجيات الشركات المنافسة ومنتجاتها وجماهيرها وكذلك معلومات عن الشركة ومنتجاتها.
- الاتصال : توفير قنوات الاتصال المناسبة في الاتجاهين من المنظمة إلى الجماهير ومن الجماهير إلى المنظمة إما عن طريق الاتصال الشخصي أو الاتصال الجماهيري.
- تخطيط برامج العلاقات العامة وتنفيذها : تضع خطط وقائية وعلاجية لتحسين صورة المنشأة الذهنية لدى الجماهير وتقسم إلى خطط طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى.
- التقييم : تقوم تقييم برامجها وخططها تقييمًا مرحليًا (أثناء التنفيذ) وتقييمًا بعديًا.
- التنسيق : تعتبر جهاز تنسيق بين إدارات المنشأة المختلفة ، وكذلك التنسيق بين المنشأة وجماهيرها.
- زيادة التفاعل والاهتمام: بثقافة المنشأة للجمهور الداخلي والخارجي من أجل الوصول وتحقيق أهداف المنشأة.
- التواصل :يعتبر رجل العلاقات العامة النقطة الموصلة بين الأقسام داخل الشركة وتعتبر جزء لا يتجزء من قسم التسويق إلا أنها بكل الأقسام ومنها.HR
- أيضاً متابعة كل ما ينشر عن المؤسسة في الصحف المحلية أو الخارجية والرد عنها في حالة توجيه أي ملامة أو ذم للمنشأة وأيضاً أخذ المعلومات ووضعها بملف مختص ورفعها لمدير الإدارة العليا.

٦٣ – دراسة الجدوى Feasibility Study

كما يوحي الاسم ، يتم استخدام دراسة الجدوى لتحديد مدى صلاحية فكرة ما ، مثل ضمان أن يكون المشروع ممكنًا من الناحية القانونية والتقنية بالإضافة إلى أنه يمكن تبريره اقتصاديًا



دراسة الجدوى (Feasibility study) : هي دراسة يقوم بها صاحب فكرة مشروع جديد للتمكن من تطبيق المشروع ونجاحه. دراسة الجدوى توضح الاستثمارات المطلوبة، والعائد المتوقع والمؤثرات الخارجية على المشروع، مثل قوانين الدولة، والمُنافسة والتطور التقني والفني.

ودراسة الجدوى هي مجموعة الدراسات العلمية التي يتم إعدادها بدقة للحكم على صلاحية أو تقويم مشروع إستثماري من عدة جوانب (قانونية – تسويقية – فنية – تمويلية – إقتصادية – إجتماعية) والوقوف على العوائد والتكاليف المتوقعة فى ضوء الأهداف المرجوة خلال العمر الإفتراضى للمشروع وتقرير مدى صلاحية الإستثمار في مشروع معين وتفضيله عن مشاريع إستثمارية أخرى.

دراسة الجدوى هي تحليل مفصل يستخدم لتحديد مدى صلاحية فكرة للتطبيق في حدود التكلفة المقدرة، كما أنها بمثابة أداة تحليلية لقياس إمكانية إكمال المشروع بنجاح والوصول إلى الجدوى المنشودة وذلك في ضوء مجموعة من الافتراضات، كما أن دراسة الجدوى تأخذ بعين الاعتبار العوامل ذات الصلة التي من الممكن أن تؤثر على سير العمل مثل العوامل الاقتصادية، والتكنولوجية، والقانونية، لذا يعمد المستثمرون ومديرو المشروعات على عمل دراسات الجدوى لتحديد كافة النتائج الإيجابية والسلبية المحتملة للمشروع قبل البدء في ضخ الأموال واستثمار قدر كبير من الوقت والجهد.

لماذا نقوم بإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية :

- تقلل من احتمالية فشل المشروع وتقلل من هدر رأس المال.
- تساعد في المفاضلة بين المشاريع المتاحة.
- تحقق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصاديّة المتاحة.
- تدعم عمليّة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

أهداف دراسة الجدوى الاقتصادية في الواقع العملي نجد ان اهداف المشروع تختلف حسب نوع وطبيعة المشروع فيما اذا كان مشروعا خاصا او مشروعا عاما . فالمشروع يهدف ،كما تفترض النظرية الاقتصادية الى تعظيم الربح . الا انه رغم اهمية هدف الربح نجد اهداف اخرى للمشروعات الخاصة منها تعظيم حجم المبيعات من اجل تحقيق السمعة الشخصية باعتباره مؤشرا لنجاح ادارة المشروع.

اما المشروع العام (المملوك للدولة) فانه قد لا يهتم بالأرباح التجارية المباشرة بالقدر المتوقع ،رغم اهمية ذلك الهدف ، بل قد يهتم بأهداف تنموية واجتماعية تتمثل في توفير السلع والخدمات بأسعار مناسبة ، كما تتمثل في توفير فرص العمل وتوفير النقد الاجنبي او المساهمة في تحقيق التنمية الصناعية.

أهمية دراسة الجدوى دراسة الجدوى ذات اهمية بالغة للفرد والمشروع وللمجتمع فهي لا تقتصر على مشروع بمفهومه الإقتصادي فقط بل تمتد لتشمل مشروع الحياه بجوانبه المتعددة وتبدو أهمية دراسات الجدوى من خلال ما يأتي :

- تمثل أداه عملية للحكم على صلاحية المشروع الإستثماري من عدمه قبل وأثناء التنفيذ وإن كان أكثرها قبل التنفيذ مما يحول بين المستثمر والإنزلاق الى المخاطر وتحمل الخسائر.
- تمثل أداه علمية للمفاضلة بين المشروعات الإستثمارية وإختيار أفضلها بما يجمع بين تحقيق الربحية الخاصة للمستثمر والربحية العامة للمجتمع
- تعتبر من أهم الأدوات العلمية التى يستعين بها متخذ القرار الإقتصادى عند التعامل مع المشكلة الإقتصادية سواء كان ذلك على مستوى المشروع أو على المستوى القومى.
- تعطى رؤية مسبقة للمستثمر عن التغيرات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والقانونية والبيئية المتوقعة خلال العمر الإفتراضى للمشروع وتأثير ذلك على إيرادات وتكاليف المشروع ومن ثم الربحية المستقبلية للمشروع.

٦٤ – الإنتاج في الوقت المحدد Just-In Time

نظام الإنتاج في الوقت المحدد
just-In Time Production System

أصبح نظام الإنتاج التقليدي (القديم) والذي يعتمد على تجميع كميات كبيرة من المواد والأجزاء من الموردين و تحويلها إلى منتج تام و دفعها إلى السوق بدون معرفة احتياجات العملاء هو نظام غير مناسب .

فكان لابد من التحول إلى نظام جديد يبدأ بالتعرف على احتياجات العملاء ثم التعاقد مع الموردين و من ثم تخطيط الإنتاج ، فأدى ذلك الى ظهور الانتاج المبرمج (JIT) او ما يعرف بنظام الانتاج في الوقت المحدد just-In Time Production System .

وتعنى الانتاج اللحظي أو الحيني

فكلمة In Time تعنى في وقت او لحظة محددة تماما لا قبلها ولا بعدها ولو بقليل ..

إن التصنيع في الوقت المناسب (JIT) ، المعروف أيضًا باسم نظام إنتاج تويوتا (TPS) ، هو منهج يهدف أساسًا إلى تقليل الوقت داخل نظام الإنتاج بالإضافة إلى أوقات الاستجابة من الموردين والزبائن، كان منشأها وتطويرها في اليابان ، بين ال ١٩٦٠ sو ١٩٧٠ s وخاصة في شركة تويوتا.

تعد تقنية الإنتاج في الوقت المحدد (Time in Just) من التقنيات الإنتاجية الحديثة التي جاءت نتيجة للتطور الحاصل في قطاع الصناعة والتجارة وارتفاع حدة المنافسة العالمية ، الأمر الذي دفع العديد من الشركات إلى التفكير في كيفية البقاء والصمود في الأسواق لمجابهة تلك التحديات إذ لابد لها من تخفيض تكلفة منتجاتها للحد الأدنى مع البقاء والمحافظة على جودة تلك المنتجات لكي تتمكن من تخفيض أسعار تلك المنتجات لتحقيق هذه الغاية .

ان تقنية الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) تمثل الحل والخيار الأمثل، فهي ليست طريقة أو أسلوب فحسب بل هي فلسفة واسعة غايتها الأساسية هي تخفيض كلف المخزون بكل أنواعه ويكاد يصل إلى مستوى الخزين الصفري، فضلا عن تقليل الفاقد والتالف من المواد الأولية الداخلة في العملية الإنتاجية من خلال التعامل مع تقنية إدارة الجودة الشاملة في الرقابة على الخزين، إذ تعنى هذه التقنية إنتاج وتسليم سلعة تامة الصنع في الوقت المحدد وتجميع المواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة لتشكيلها مرة أخرى بشكلها النهائي.

بعض الأسباب التي ادت الي اعتماد ال JIT في اليابان

قدم Plenert أربعة أسباب، معاد صياغتها هنا وهي خلال فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية :

- نقص السيولة النقدية في اليابان فأصبح من الصعب تمويل عمليات الدفع الكبيرة، وأساليب إنتاج المخزون الكبيرة الشائعة في أماكن أخرى
- قلة مساحة الاراضي المتوفرة لبناء مصانع كبيرة مع مخزونها
- افتقار الجزر اليابانية الموارد الطبيعية التي يمكن أن تصنع بها المنتجات
- ارتفاع معدل البطالة في اليابان ، مما يعني أن أساليب كفاءة العمل لم تكن مسارًا واضحًا للنجاح الصناعي

وهكذا "استند" اليابانيون إلى عملياتهم. "قاموا ببناء مصانع صغيرة فيها فقط المواد التي يجري العمل عليها حاليا. وبهذه الطريقة، تم الحفاظ على مستويات مخزون منخفضة، وكان الاستثمار في مخزون المنتجات غير الكاملة متدني جدا، والاستثمار في الموارد الطبيعية التي تم شراؤها انعكس بحيث تم شراء مواد إضافية"

بعض مزايا تطبيق مفهوم: Just In Time

مستويات عالية من الجودة

سهولة و مرونة في تقديم الخدمة

أدنى مستوى من المخزون

طلبيات صغيرة الحجم

تطبيق الصيانة الوقائية و حل المشاكل بدون تأجيل

بث روح التعاون بين العاملين

تحسين وقت التوريد لخدمة العميل

فحص كل جزء من المنتج للتحقق من ضرورة الحاجة إليه أم لا

التركز على العمليات الفعالة فقط

القضاء على وقت الانتظار

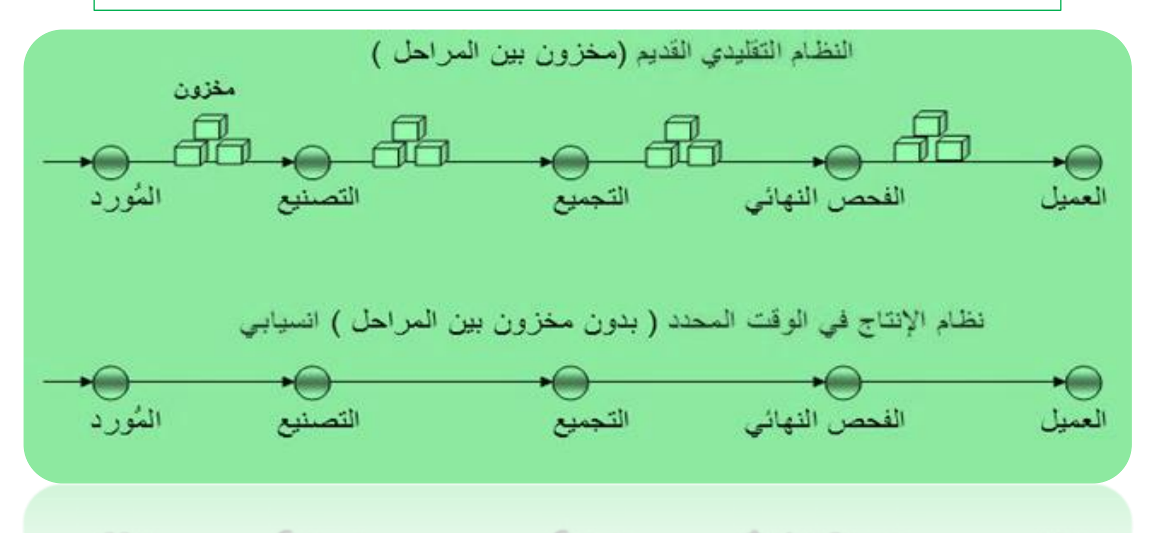
يتم تطبيق هذا الأسلوب في نطاق محدود قبل تعميمه

التعامل مع عدد محدود من الموردين ذوي الثقة العالية

الفرق بين النظام التقليدي ونظام JIT

نظام الإنتاج التقليدي	نظام الإنتاج في الوقت المحدد
نظام انتاجي مرن ، ويقوم على نظام طلبات الانتاج	نظام انتاجي مرن ، ويقوم على نظام تدفق الانتاج
تخفيض المخزون تدريجيا للوصول الى الصفر	يتطلب مخزون له حجم كبير
يعتمد على خلايا تصنيع	يعتمد على تدفق العمليات بين م ارحل الانتاج
عدم التخصص والالمام بجميع الاعمال	التخصص يكون في عمل واحد
الرقابة الشاملة على الجودة والاداء	الرقابة على الجودة متوسطة
نظام التكاليف مبسط وقليل التكلفة	نظام التكاليف معقد ومكلف
يعتمد على مقاييس أداء مالية وغير مالية	يعتمد على مقاييس أداء مالية

تعتبر تقنية (JIT) بمثابة ثورة هائلة في الرقابة على المخزون بأنواعها الثلاث (مواد خام ، مواد نصف مصنعة، منتج تام)



بدأت رحلة تويوتا مع مفهوم الإنتاج في الوقت المناسب (JIT) في عام ١٩٣٤ عندما انتقلت الشركة من انتاج المنسوجات إلى تصنيع سيارتها الأولى. تمكّن 'كيشيرو تويودا'، مؤسس شركة تويوتا، من إكمال تطوير أوّل محرّك آلي لحياكة النسيج في اليابان ولكنه اكتشف العديد من المشاكل فيه، فقرّر أن يتوقّف عن إصلاح الاعطال والانتقال إلى دراسة مكثفة لكل مرحلة من مراحل العملية. وفي العام ١٩٣٦، عندما فازت تويوتا بأول عقد للسيارات لها مع الحكومة اليابانية، واجهت صناعاتها مشاكل جديدة فقامت بتطوير مجموعة أنشطة تحسين كايزن وهي كلمة يابانية معناها "التغيير للأفضل."

٦٥ – الرضا الوظيفي Satisfaction

مفهوم الرضا لغة واصطلاحا

لغة : رضي عن الشيء: اختاره وقنع به، (ورضي-يرضى رضا- ورضوانا ومرضاة) عنه وعليه : ضد السخط فهو (راض)، وهناك من يكتب هذه الكلمة بالشكل "رضى" لأنه من مصدر فعل رضى التي منها رضا .

اصطلاحا : الرضا هو السرور واللغة الناتجة عن إكمال ما كنا ننتظره ونرغب فيه.

الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والإنتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

الرضا الوظيفي Satisfaction : هو أحد أهم عوامل استقرار الموظفين، فلا شك أن مستوى أداء الناس في أعمالهم ينخفض عندما لا يشعرون بالرضا عن وظائفهم، ناهيك عن نوعية حياتهم، وعندما يتعلق الأمر بعوامل الرضا الوظيفي، عادة ما يدور الحوار حول الامتيازات في موقع العمل

يعبّر مصطلح الرضا الوظيفي عن الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظّف بشكلٍ عام تجاه عمله، بسبب تحقيق احتياجاته، ورغباته في العمل، إذ إنّه من الأهداف الأساسيّة التي تسعى معظم المؤسسات للحصول عليه لما له من دور في زيادة إنتاجيّة العمال وتحفيزهم.

وهناك عدة نظرية مفسرة للرضا الوظيفي كـ نظرية الفردريك هرزبرج tow factors theory Herzberg,s ، نظرية فروم vroom,s theory ، نظرية القيم value theory و نظرية ماسلو للحاجات maslow theory needs .

وتعتبر نظرية ماسلو maslow للحاجات من احدى النظريات المهمة والمفسرة للرضا الشخصي والوظيفي، وهي من أكثر النظرات شيوعاً، وقد تم ذكر هذه النظرية بعنوان منفصل في هذا الكتاب يمكن الرجوع اليه والاطلاع .

عوامل الرضا الوظيفي:

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:

١. عوامل داخلية أو خاصة بالفرد
٢. عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة
٣. عوامل خاصة بالأداء
٤. عوامل خاصة بالإنجاز
٥. عوامل تنظيمية

أ- العوامل الخاصة بالفرد:

- **حاجات الفرد:** حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.

- **اتفاق العمل مع قيم الفرد:** توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

- **الشعور باحترام الذات:** فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

- **خصائص شخصية الفرد وظروفه:** والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

ب- محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

ج- عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

1 - ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوائم مع الأهداف المحددة.

2 - إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

د- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

هـ - العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسبا للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

هناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي:

كفاية الإشراف المباشر

الرضا عن العمل نفسه

الاندماج مع الزملاء في العمل

عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها

الحالة الصحية والبدنية والذهنية

من العوامل المؤثرة على رضا الوظيفي :

- الرضا عن الوظيفة بشكل عام
- الرضا عن الأجور والمكافآت والحوافز
- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي
- الرضا عن اسلوب القيادة والإشراف
- الرضا عن الشفافية والاتصال والتواصل بين القادة والموظفين
- الرضا عن مجموعة العمل
- الرضا عن النواحي الاجتماعية
- الرضا عن بيئة العمل المادية

كيفية حدوث الرضا الوظيفي :

يعمل الناس لكي يصلوا الى اهداف معينة ، وينشطون في اعمالهم لإعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الاهداف ، ومن ثم فان بلوغهم اياها سيجعلهم اكثر رضا عما هم عليه، أي أن الاداء سيؤدي للرضا ، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق ممن التفاعلات يتم علي النحو التالي :

الحاجات : لكل فرد حاجات يريد أن يسعى الى اشباعها ، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الاشباع إتاحة .

الدافعية : تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع اشباع تلك الحاجات من خلالها .

الأداء : تتحول الدافعية الى أداء نشط للفرد بوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد .

الإشباع : يؤدي الأداء الفعّال الى إشباع حاجات الفرد .

الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي تتسنى من خلال اشباع حاجاته .

٦٦ – نطاق الإشراف Span Of Control

نطاق الإشراف

عدد من المرؤوسين الذين يمكن لشخص واحد أن يشرف عليهم ويراقبهم مباشرة وبكفاءة

ويقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفعالية فإذا كان نطاق الإشراف واسعا فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي أفقي حيث تكون المستويات الإدارية محدودة إما إذا كان نطاق الإشراف ضيقا فسيؤدي إلى هيكل تنظيمي عمودي حيث تزداد المستويات الإدارية.

نطاق الإشراف Span of control : يشير إلي أن هناك حدا أقصي لعدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس أن يشرف علىهم بفعالية ، وأن هذا العدد ليس ثابتا بل يتوقف على عدة عوامل.

وبشكل مطلق فليس هناك قانون أو رأى ثابت ولا توجد قاعدة عامة بالنسبة لنطاق الاشراف تصلح في جميع الحالات فنطاق الاشراف المناسب تحدد ظروف الموقف التي تتأثر بعدد من العوامل أهمها ما يأتي :

١- **طبيعة العمل** : فإن الأعمال ذات الطبيعة الروتينية تسمح بنطاق إشراف أوسع من الأعمال غير الروتينية أو ذات الطبيعة المعقدة والانشطة التي تم إنجازها في مناطق متباعدة أصعب في إدارتها من تلك التي يؤديها الموظفون في مكان واحد وفى مناطق متقاربة .

٢- **الخصائص الذاتية للمدير** : ليس جميع المديرين لديهم نفس الخصائص البدنية والعقلية والعاطفية والاختلاف في الخصائص المتعلقة بتلك النواحي لا ينبغي إغفالها .

٣- **مدى الإستعانة بالاساليب الإدارية التي تسهل عمليات التوجية والرقابة** : فكلما كان المدير أكثر إستخداماً لتلك الأساليب كلما استطاع أن يتحرر من كثير من الأعمال الروتينية المستهلكة للوقت ويستطيع أن يشرف على عدد أكبر من المرؤوسين

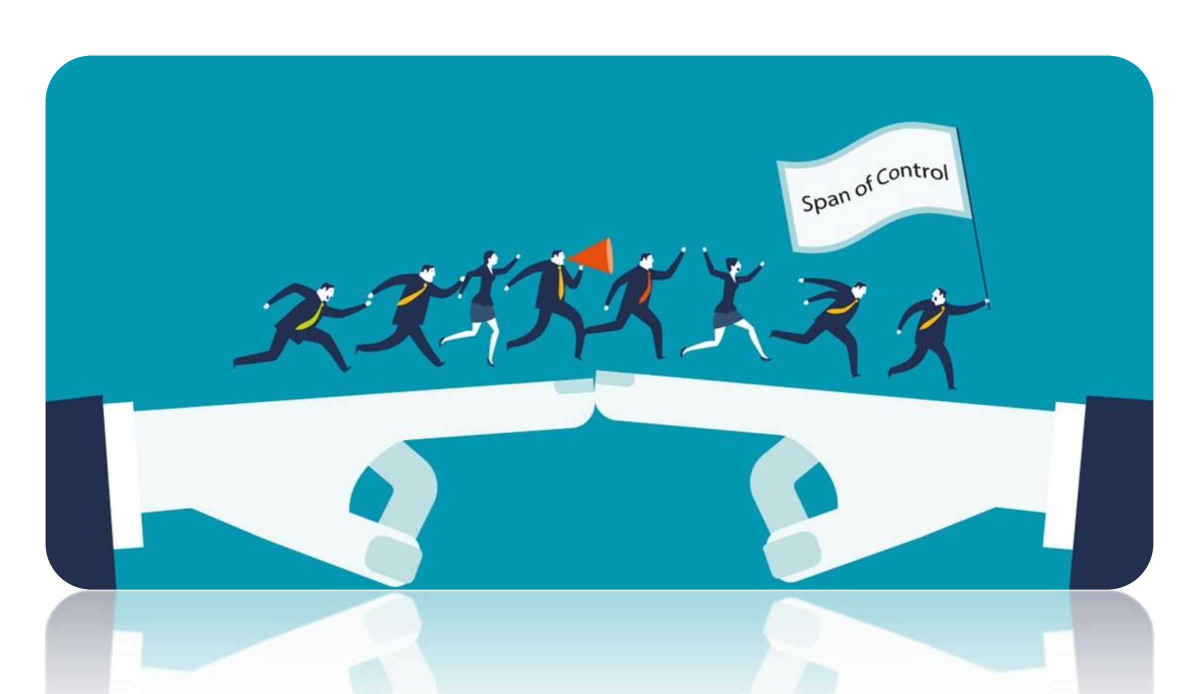
٤- **قدرات المرؤوسين ومستوى مهاراتهم وخبراتهم** : فالمرؤوسين ذوى الخبرة الجيدة فى العمل والذين يتمتعون بمهارة عالية في الأداء يساعدون على تقليل الوقت المطلوب للإشراف عليهم مما يتيح إمكانية تطبيق نطاق الاشراف الواسع .

العوامل المؤثرة في نطاق الاشراف :

- قدرات الرئيس
- قدرات المرؤوسين
- طبيعة عمل المرؤوسين
- مدي التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين
- حجم الأعمال غير الإشراقية التي يكلف بها الرئيس
- مدي تكرار حدوث المشكلات الجديدة في العمل
- مدي التوسع في تطبيق الرسمية في المنظمة

الإشراف هو الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المشرف من بث روح التالف والتعاون المثمر بين الموظفين من اجل تحقيق الأهداف المشروعة

علاقة نطاق الإشراف بالهيكل التنظيمي : هي علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وعدد هذه المستويات فكلما تقلص نطاق الإشراف زاد عدد المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح أيضا وكلما زاد عدد المستويات التنظيمية أصبح السلم الهرمي طويلا في حين توسيع نطاق الإشراف يؤدي إلي هيكل تنظيمي منبسط.



الإشراف هو فن العمل مع مجموعة من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل. ويتحقق الإشراف على أكمل وجه في جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم المشرف بالطبع. وقد يكون الإشراف من أصعب الفنون لأنه يحتاج إلى استخدام مبادئ العلاقات الإنسانية التي تثبت صحتها مع معظم الناس في أكثر الأحيان بطريقة ناجحة وفطرية.

٦٧ – السكرتارية Secretary

السكرتارية Secretary : هي مجموعة من الأعمال التي تهدف إلى توفير المساعدة الإدارية داخل المنشأة، وتعرف أيضاً بأنها الوظيفة التي تسعى إلى تزويد الإدارة بكافة المعلومات، والبيانات التي تساهم في دعم بيئة العمل، من أجل توفير الوقت، والجهد وتخفيف الأعباء المتراكمة، والمرتبطة بالوظائف الروتينية.

وتعرف **بالأمانة** و**الكتابة** أو **السكرتارية** ، هي الجهاز الإداري المتخصص في أداء الاعمال المكتبية مثل اعداد المكاتبات والمراسلات والتقارير والحفظ والأرشفة بالإضافة إلى تنظيم الاجتماعات واعداد رحلات العمل واستقبال الزوار والاستقبال والتوجيه وغيره وهي بذلك تساعد كثيرا في زيادة فاعلية الإدارة وقد يشغل السكرتير منصبا أعلى كأن يكون مدير مكتب.

ولتوضيح أهمية وظيفة السكرتارية ، تحتل وظيفة السكرتارية مكانة مميزة في جميع الشركات والمؤسسات و خاصة في الوقت الحاضر حيث زادت المهام و الأعباء الخاصة بالرؤساء والمدراء والدور الرئيسي للسكرتارية هو القيام بمساعدة المدراء و الرؤساء و تخفيف الضغوط عنهم بالشكل الذي يسمح لهم بالتفرغ من أجل أداء المهام الموكلة إليهم ،و متابعة سير العمل ، ويمكن ايجاز أهمية السكرتارية في النقاط التالية :

- القيام بالأعمال المكتبية الروتينية
- ترتيب جدول أعمال المدراء
- جمع كافة البيانات و المعلومات للمدراء حتى يتمكنوا من اتخاذ القرار بشكل سليم.
- حفظ أسرار مكتب العمل و عدم التحدث بها مع أحد مهما كان الأمر، نظراً لأنّ السكرتير عادةً ما يكون مطّلعاً على أخطر المهام وأدقها
- إعطاء المدراء الفرصة للقيام بالمهام و الوظائف الأساسية.
- الاطلاع على موضوعات الاجتماعات والنقاشات و أي مشاكل ماليّة تتعلّق بالشركة.
- المسؤوليّة المباشرة عن إدارة جداول العمل وتنظيمها. التنسيق بين عمل مختلف الإدارات في الشركة أو المؤسسة

الصفات الواجب توفرها في السكرتير

تتميز السكرتارية بمجموعة من الخصائص، وهي :

- الالتزام بالصدق في التعامل، ويعد من أهم خصائص السكرتارية
- حسن التصرف، واللباقة في التعامل.
- الثقافة، الإلمام بالأمور العامة والاجتماعية
- التميز بالذكاء، وسرعة البديهة أثناء العمل
- الإلمام بالنظم الإدارية
- القدرة على استخدام اللغة المناسبة في التعبير عن موضوع النقاش بأسلوب صحيح
- التميز بالصبر، وتحمل ضغوط العمل
- الحرص على ترتيب، وتنسيق كافة المهام اليومية
- التميز بالنشاط، والاستعداد للعمل فور بداية الدوام الرسمي
- احترام كافة الأفراد، وعدم التقليل من شأنهم ، **احترام مواعيد العمل**
- العلاقات، مرونة في تكوين العلاقات الشخصية والعملية

ملاحظة : الحفاظ على الروتين اليومي يعتبر وجود روتين معيّن لدى السكرتير أمراً هاماً، إذ إنه الشخص الأول الذي يتعامل مع العميل بمجرّد دخوله للمكتب، لذا لا بد من اتباعه لروتين معيّن والحفاظ عليه عبر عدد من المهارات المتضمّنة :

- الرد على الهاتف والتحدّث مع العملاء
- نسخ المعلومات، وحفظها أو طباعتها
- التعامل مع البريد الإلكتروني أو الورقي الوارد

٦٨ – البيروقراطية Bureaucracy

البيروقراطية Bureaucracy : هي طريقة للتنظيم الإداري لمجموعةٍ من الناس يعملون معاً ، حيث تعتمد المنظّمات بقطاعيها العام والخاص، بما في ذلك الجامعات والحكومات على البيروقراطية في عملها، والمعنى الحرفي لمصطلح بيروقراطية هو حكم المكاتب، أو المكاتب، وهو تعريف يسلّط الضوء على الطابع غير الشخصي في كثيرٍ من الأحيان، وعلى الرغم من أنّ البيروقراطيات تبدو أحياناً غير فعالة أو مسرفة فإنّ إنشاء البيروقراطية يساعد على ضمان أن يعمل الآلاف من الناس معاً بطرقٍ متوافقة من خلال تحديد أدوار الجميع ضمن التسلسل الهرمي

ماكس فيبر الفيلسوف الألماني هو واضع النظرية البيروقراطية في أواخر القرن التاسع عشر، قام فيبر بوضع نموذج يعتبر مثالياً في التنظيم البيروقراطي يشمل محددات سلوكية وإجتماعية رشيدة هدفها تحقيق التنظيم من خلال إتباع توجيهات وأوامر الرؤساء بغض النظر عن شخصياتهم.

ومن منظور فيبر، فإن أهم ما يميز النظرية أنها تضع محددات موضوعية رشيدة تحدد السلم الإداري، القائم في مجتمع علاقاته سلطوية بعيداً عن العلاقات الإنسانية والإجتماعية والتحيز، إضافة إلى ما نظمته من حقوق وواجبات.

لقد أكدت نظرية فيبر أن تولي الوظائف لا يقوم على نظام وراثي أو انتخابي ، بل من لديه المهارة والكفاءة الإدارية هو الأجدر بان يكون صاحب المنصب.

خصائص البيروقراطية تتمتع البيروقراطية بعدة خصائص منها:

تسلسل هرمي واضح: تتمتع البيروقراطية بسلسلة قيادة قوية؛ حيث يكون لكل عامل مكانه الخاص في السلسلة، ويتمّ الإشراف والرقابة على عمل الجميع من قبل شخص ما في المُستوى الأعلى صلاحية، أو السلطة، حيث تبدأ السلطة من أعلى التسلسل الهرمي ومن ثم تبدأ بالتناقص عند اقترابها من قاع السلسلة.

التخصص: كل شخص في البيروقراطية لديه وظيفة محدّدة للقيام بها، وغالباً ما يُصبح خبيراً فيها.

تقسيم العمل: يتم تقسيم كل مهمة في البيروقراطية إلى أجزاء، ويعمل أشخاص مختلفون على أجزاء مختلفة من المهمّة معاً لتنفيذها بشكل كامل.

مجموعة من القواعد الرسمية: تُسمّى إجراءات العمل المعيارية، وهي واضحة، وهي عبارة عن تعليمات مكتوبة لكل وظيفة متخصصة في كل مستوى من مستويات التسلسل الهرمي، ويمكن للعمال الذين يتبعونها التأكد من أنهم على نفس الوتيرة، مثل: زملائهم، وهكذا سوف يؤدّون عملهم بشكل صحيح

لكن يعاب على البيروقراطية لما لها من نصيب وافر في عرقلة النمو و الاستثمار لأن طبيعتها مجبولة على التطبيق الصارم للقانون و على تضارب الإختصاصات عوض تكاملها و كثرة الوثائق و كثرة المتدخلين و الشبابيك كل هذا زيادة على سلوك الموظفين و مزاجهم بجعل كل عملية إستثمار تتطلب حيزا من الزمان يعتبر بنظر الإقتصاديين و المواطنين هدرا للوقت و شططا في إستعمال السلطة و تكون امام طبقة بيدها الحل و العقد تتحكم في مصير الناس و الدولة و النظام خاضع لها بحكم طبيعة العمل

٦٩ – المهنة Occupation Or Profession

مفهوم المهنة : لغة : العمل ، والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة .

واصطلاحاً : مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية

المهنة Profession هي وظيفة مبنية على أساس من العلم والخبرة اختيرت اختياراً مناسباً حسب مجال العمل الخاص بها وهي تتطلب مهارات وتخصصات معينة ويحكمها قوانين وآداب لتنظيم العمل به كما يمكن تعريفها بأنها الحرفة التي بواسطتها تعرف إمكانية تطبيق المعرفة والخبرة المثبتة في بعض حقول المعرفة أو العلوم على مجالات أخرى أمكن استخدامها في ممارسة فن مستند على تلك الخبرة

وهي أيضا : "ميزة امتلاك أسلوب فكري معين مكتسب بالتدريس الخاص والذي بالإمكان تطبيقه في كل ناحية من نواحي الحياة المختلفة." والمهنة بصفة عامة هي حرفة تشتمل على مجموعة من المعارف العقلية ومجموعة ممارسات وخبرات وتطبيقات هيكل المهنة وتضم:

- توافر الأنشطة والخدمات المفيدة.
- توافر قدر من المهارات والخبرات الفنية المتخصصة.
- توافر الإنتاج الفكري المتخصص.
- وجود قواعد أخلاقية وسلوكية تحكم وتنظم العمل بين أفراد المهنيين وزملائهم.
- وجود تجمع للعاملين بالمهنة يتحدث باسمها ويدافع عنها.
- تكون واضحة المعالم ومميزة عن غيرها من المهن.

الاحتراف المهني

من المهم أن تتم التفرقة بين أداء العمل كوظيفة وبين أدائه كجزء من منظومة حرفية، أي بطريقة احترافية مهنية. فمفهوم الاحتراف أوسع بكثير، فعلى سبيل المثال يُعرف ويكندن الحرفة بإنها " أصول يتم تعلمها مع مهارات متخصصة، وأدوات متميزة ومسئوليات اجتماعية واضحة". وتعرف الجمعية الهندسية للتنمية الاحترافية التابعة للجمعية الأمريكية للمهندسين المدنيين "الهندسة" بأنها حرفة أو مهنة وأعضاؤها لهم مسئوليات ذاتية تجاه المجتمع، والعميل أو صاحب العمل، وأعضاء المهنة الآخرين، وتجاه أنفسهم.

كما يوسع فان ديرواتر : (Van Der Water) من مفهوم خصائص المهنة أو الحرفة لكي يتضمن ستة عناصر وهي :

١. النشاط المهني هو نشاط ابتكاري
٢. يتميز النشاط المهني بمنهجيته لحل المشكلات واتخاذ القرارات (بخلاف الأسلوب العشوائي)
٣. تتضمن المهنة مجموعة من المعارف التي تتطلب تحصيلها تعليماً خاصاً
٤. التعليم المستمر (بعد التخرج) جزء رئيسي من النشاط المهني.
٥. المهنة تتعلق بتحقيق هدف وليس أداء مهمة
٦. الشخص المهني المحترف يتبع لائحة لآداب المهنة **Professional Code of Ethics**

بعض المصطلحات

الوظيفة Function

هي العمل الذي يقوم به الموظف في القطاع الحكومي أو الخاص الذي ينتمي إليه في مجالات العمل الكتابي أو العمل الإداري و نحوه ، (التوظيف) هو علاقة بين طرفين، في العادة تكون مبنية على عقد ينص على أن العمل يتم دفع مبلغ مالي نظيره، حيث أن طرفًا، وقد يكون مؤسسة تجارية، عمل تجاري، منظمة غير ربحية، أو جمعية تعاونية، أو أي كيان آخر يكون هو الموظِّف، بينما الطرف الآخر يكون هو الموظَّف

الحرفة Craft

هي العمل اليدوي و البدني الذي يمارسه الحرفي في الورشة أو المصنع أو الخدمة في البيوت و نحوها. و ليس بالضرورة أن يكون إتقان مهارات هذا العمل الحرفي عن طريق الدراسة النظرية المكثفة، بل يمكن اكتساب ذلك عن طريق تكرار المشاهدة و التجربة.

المهنة Profession

هي عمل يشغله العامل بعد أن يتلقى دراسة نظرية كافية و تدريبا عمليا طويلا في مراكز علمية أو معاهد و جامعات متخصصة. فالمهنة تتطلب مجموعة من المهارات و المعارف النظرية

والقواعد التي تنظم العمل بها ، كمهنة الطب و الهندسة و التعليم وغيرها .

العمل Work

هو الشيء الذي يتم إنجازه، مثل قول عمل هذه الوظيفة هو هذا العمل وذاك العمل.

٧٠ – المسؤولية الإجتماعية Social Responsibility

المسؤولية الاجتماعية هي نظرية أخلاقية بأن أي كيان، سواء كان منظمة أو فرد، يقع على عاتقه العمل لمصلحة المجتمع ككل

المسؤولية الاجتماعية هي أمر يجب على كل منظمة أو فرد القيام به للحفاظ على التوازن ما بين الاقتصاد و النظام البيئي

المسؤولية الاجتماعية هي أمر لا يختص فقط بمنظمات الأعمال بل هي شأن كل فرد تؤثر أفعاله على البيئة. هذه المسؤولية يمكن أن تكون سلبية، عبر الامتناع عن الانخراط في افعال ضارة، أو إيجابية، من خلال القيام بأفعال تحقق من أهداف المجتمع بشكل مباشر.

هي مجموعة الالتزامات الأدبية و المعنوية التي تتحملها المنظمة طواعية بما يستهدف دعم النمو الاقتصادي للمجتمع، أو تحقيق التقدم الاجتماعي، أو الإسهام في حماية البيئة، و هي تعني التصرف المسئول و الأخلاقي، ليس فقط أمام أصحاب حقوق الملكية، ولكن أمام أصحاب المصلحة الأخرى بمن فيهم الموظفون و العملاء و الحكومة و الشركاء و المجتمعات المحلية و الأجيال القادمة و البيئة وذلك تحقيقا للعناصر الآتية :

المسؤولية الاجتماعية : وعي الفرد المرتبط بأساس معرفي بضرورة سلوكه نحو المجتمع ومدى تأثيره في تحديد مجرى الأحداث المقبلة

١. **كونها عائدا و التزاما أخلاقيا اتجاه المجتمع**
٢. **كونها استثمارا تنمويا لتحقيق التنمية المستدامة**
٣. **كونها تعود بالفائدة الغير مباشرة على المنظمة**

تعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات أداة رئيسية للوصول إلى هذا الهدف من خلال تحقيق الاستقرار الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والبيئي لمجتمع الأعمال.

إن تحمل المسؤولية الاجتماعية من الصفات التي يجب أن يتحلى بها كل فرد من المجتمع الذي يريد أن ينهض لأن نهوضه متوقف على نهوض أفراده ، فإن استطاع كل فرد أن يتحمل المسؤولية ارتقى المجتمع ونتساند ، أما إذا كان أفراده غير قادرين على تحمل المسؤولية أدى هذا إلى تكوين مجتمع اتكالي يعزو مسؤولياته إلى غيره من المجتمعات ، وهذا يؤدي بدوره إلى حدوث اضطرابات شخصية وضغوط نفسية في المجتمع .

تسمى المنظمة التي تهتم بالمسؤولية الاجتماعية بـ المنظمة الاخلاقية (The ethical organization)

المبادئ العشرة الدولية في مجال المسؤولية الاجتماعية

١ يتعين على منظمات الأعمال دعم واحترام حماية حقوق الإنسان

٢ ضمان عدم ضلوع منظمات الاعمال في أي انتهاكات لحقوق الإنسان

٣ يتعين على منظمات الأعمال الحفاظ على حرية اختيار العلاقات

٤ القضاء على كافة أشكال العمل الجبري(القسري)

٥ الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال

٦ القضاء على التمييز في الوظائف والمهن

٧ يتعين على منظمات الأعمال المحافظة على البيئة

٨ القيام بمبادرات لتشجيع المزيد من المسؤولية تجاه البيئة

٩ التشجيع على تطوير و تعميم تقنيات صديقة للبيئة

١٠ العمل على محاربة الفساد بكافة أشكاله وإشاعة النزاهة وضبط العمل

تتكون المسؤولية الاجتماعية من ثلاث عناصر هي :

الاهتمام CONCERN

الفهم UNDERSTAND

المشاركة PARTICIPATION

أولا : الاهتمام :

للاهتمام أربعة مستويات :

١ـ **الانفعال مع الجماعة :** يمثل أبسط صورة من صور الاهتمام بالجماعة ، وأقلها تقدما ، وهو أن يساير الفرد الحالات الانفعالية التي تتعرض لها الجماعة بصورة لا إرادية ، بحيث يتأثر كل عضو من أعضائها بما يجري في الجماعة كلها دون قصد ، فالفرد عند هذا المستوى مساير انفعاليا للجماعة بصورة آلية :

٢ـ **الانفعال بالجماعة :** وهو مستوى أرقى من السابق والمقصود به التعاطف مع الجماعة

٣ـ **التوحد مع الجماعة :** وهو أن يحس العضو أنه والجماعة شئ واحد

٤ـ **تعقل الجماعة :** ويقصد بها :

- **استبطان الجماعة :** أي تصبح الجماعة داخل الفرد فكريا
- **الاهتمام المتفكر بالجماعة** : أي الاهتمام المتزن الرزين بمشكلات الجماعة ومصيرها والعلاقة ودرجة التناسب بين أنشطتها وأهدافها وسير مؤسساتها ونظمها ، هذا الاهتمام المتفكر يقوم على منهج موضوعي مخطط من التفكير ، وهذا أعلى مستويات الاهتمام بالجماعة .

ثانيا : الفهم :

ينقسم إلى قسمين هما :

فهم الفرد للجماعة : ويقصد بها فهم الفرد لحالة الجماعة في وقتها الحاصر من ناحية مؤسساتها ومنظماتها وعاداتها وقيمها .

فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله : أن يدرك الفرد أثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة .

ثالثا : المشاركة :

يقصد بها اشتراك الفرد مع الآخرين في عمل مايمليه الاهتمام بالجماعة وإشباع حاجاتها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها

يجب تبني المسؤولية الاجتماعية في بيئة العمل و إشاعتها و تطبيقها لضمان النجاح و التفوق والتميز في الأداء.

أثبتت الأزمات الاقتصادية و المالية أن الحرية المطلقة لاقتصاد السوق تؤدي إلى مفاسد كبيرة سواء في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي أو البيئي. لذلك فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية من شأنها: إعادة التوازن بين الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية

نموذج هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية

ويعتبر هرم ارشي ب. كارول من اوائل نماذج المسؤولية الاجتماعية ..

فالمسؤولية الاجتماعية حسب كارول (CARROLL) هي حاصل مجموع الأنواع الأربعة للمسؤولية، والتي يمكن كتابتها بالصيغة الآتية:

المسؤولية الاجتماعية للشركات =

المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الاخلاقية + المسؤولية الانسانية



والشكل ادناه : هرم كارول (CARROLL) للمسؤولية الاجتماعية



وفقًا لـ هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية، فإنها (أي المسؤولية الاجتماعية) تشمل أربعة أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي: البعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي، البعد القانوني، والبعد الخيري.

أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي نص عليها Carrol في مصفوفته الخاصة، والتي أتت على النحو التالي:

1 - **المسؤولية الاقتصادي Economic responsibility :** يعني هذا البعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية قيام الشركات بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها بشكل رشيد وممنهج ، لتنتج في النهاية سلعًا ذات جودة عالية.

2 - المسؤولية القانوني Legal responsibility : هو عبارة عن التزام واعٍ وطوعي من قبل الشركات والمؤسسات بجملة القواعد والقوانين الحاكمة للمجتمع، سواءً اتصل هذا بالاستثمار، أو بالأجور، أو العمل، أو البيئة المنافسة.. إلخ.

3 - المسؤولية الأخلاقي Ethical responsibility : وهو ذاك البعد الذي ترعى منظمة الأعمال، من خلاله، شتى الجوانب والمعايير الأخلاقية في قراراتها ومساراتها الصناعية المختلفة؛ تجنبًا للمساس بالمنظومة الأخلاقية والقيمية للمجتمع الذي تعمل فيه.

4 - المسؤولية الخيري Philanthropic responsibility : ويشمل كل النفقات والهبات التي تمنحها المؤسسة طواعية، وبدون رغبة في الربح، لخدمة المجتمع، أو لخدمة قضية خيرية معينة.

اشارت منظمة الامم المتحدة الى مجموعة من المبادئ ترتكز عليها المسؤولية الاجتماعية ، وهي تتمثل فيما يلي:

1 الالتزام بتنفيذ إصدارات شهادات الجودة المختلفة، مثل الأيزو ١٤٠٠٠.

2 الالتزام بتنفيذ مدونات قواعد السلوك.

3 الالتزام باتخاذ قرارات تأخذ بالاعتبار المسؤولية الاجتماعية.

4 تصميم أنشطة المنظمات بما يتفق مع الحالة الاقتصادية والوضع الثقافي للمجتمع.

5 القيام بالمبادرات الخيرية التطوعية.

6 تنفيذ الاستراتيجيات التي تحقق الربح للمجتمع والمنظمة معًا.

للتذكير

(المسؤولية الاجتماعية هي احدى المستويات الاربعة للأخلاق المؤسسية)

٧١ – إدارة سلاسل الإمداد Supply Chain Management

ظهر مصطلح **إدارة سلاسل الإمداد Supply Chain Management** لأول مرَّة عام ١٩٨٢م على يد كايث أوليفر، وهو مستشار بريطاني متخصص في العلوم اللوجستية، وذلك في مقابلة مع صحيفة الفاينتشال تايمز. ورغم حداثة الفكرة، إلا أنها استحوذت على كثير من الاهتمام من قِبَل الأكاديميين ورجال الأعمال بعد ذلك.

يعتبر مفهوم إدارة سلسلة التوريد توجه إداري حديث النشأة يرتكز على النظرة الشاملة في التسيير وعلى الرفع من مستوى الخدمة، ويعمل على تحقيق التوازن بين مستوى التكلفة ومستوى الأداء، وذلك من خلال الاستغلال الجيد للمزايا التي توفرها النظرة الشاملة.

يمكن تعريف إدارة سلاسل الإمداد بأنها العملية التي تدمج وتنسق حركة السلع والمواد والمعلومات وتتحكم بها من المورد إلى المصنع إلى المستهلك النهائي. وتعتمد على تكامل العمليات التسويقية من حيث جمع المعلومات في كل مرحلة وصولاً إلى المستخدم النهائي، ثم تغذيتها إرجاعياً عودة إلى الموردين الأصليين. وبهذه الطريقة توفر سلاسل الإمداد المتطورة والديناميكية تكاملاً عضوياً بين الإنتاج والتسويق والخدمات والمعلومات للشركة والمستهلكين على السواء.

تعرف **ادارة سلاسل الامداد** حسب تعريف منظمة ادارة سلاسل الامداد (CSCMP) تتضمن تخطيط وادارة كل النشاطات الخاصة بعمليات بخلق المصادر (Sourcing) والمشتريات و النشاطات اللوجستية كما تتضمن التنسيق والتعاون بين كل الاطراف المشتركة في سلسله الامداد من موردين و وسطاء ومقدمو الخدمات والعملاء.

ان جوهر ادارة سلاسل الامداد هو خلق التكامل بين الطلب والعرض عن طريق التنسيق بين الشركات لخلق نموذج لإدارة الاعمال عالي الأداء.

ان سلسلة التوريد هي كل الأنشطة المتعلقة بتدفق وتصنيع المنتجات من خلال الموردين إلى المستهلك النهائي، إضافة إلى تدفق المعلومات، و كلا التدفقين يتم في الاتجاهين من الموردين إلى العملاء و العكس من العملاء إلى الموردين .

وتعرف سلسلة التوريد كذلك على أنها " : متتالية الموردين الذين يساهمون في إنتاج وتسليم سلعة أو خدمة إلى المستخدم النهائي، وهذا يتضمن افتراضيا جميع مظاهر العمل- معالجة المبيعات Sales processing ، الإنتاج Production ، إدارة المخزون inventory management ، توريد المواد Material supply ، التوزيع distribution ، الشراء procurement ، التخمين forecasting ، وخدمة الزبون customer service ، ومجالات أخرى متعددة "

وبذلك فإن سلسلة التوريد هي مجموعة تدفقات متمثلة في ثلاث امور :

- تدفق المواد Material flows
- التدفقات المالية Financial flows.
- المعلومات تدفقات Information flows.

أهداف سلسلة التوريد بصفة عامة تهدف إدارة سلسلة التوريد إلى تقليل أو تخفيض التكاليف الكلية وتحسين الجودة الكلية وتعظيم خدمة العميل وزيادة الربحية يوجد عدة أهداف رئيسية لسلسلة التوريد :

١- الحصول على المنتج الجيد في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف

٢- جعل المخزون أقل ما يمكن كلما أمكن وتقديم أفضل خدمة للعميل

٣- تخفيض وقت دورة الإنتاج

٤- تخفيض عدم التأكد والمخاطر في سلسلة التوريد، لذلك يكون هناك شعوراً إيجابياً حول مستويات المخزون، العمليات، ومستويات خدمة العميل النهائي

٥- التركيز في سلسلة التوريد يكون على أمثليه النظام

٦- سلسلة التوريد تستطيع أن تستخدم العمليات التي تتعامل مع طلبات العميل التي تقدم خلال النظام، وإنّ إدارة كِ سلسلة التوريد الفعّ الة تم ن من إدارة قرارات المعلومات على طول سلسلة التوريد بالكامل من تملك المواد الأولية إلى المنتجات التصنيعية إلى توزيع المنتجات الجاهزة إلى العميل، وعند كل مرحلة هناك حاجة لاتخاذ الاختيار الأفضل حول ماهية احتياجات عملائك وكيف يمكنك مقابلة متطلباتهم عند أدنى مستوى تكلفة ممكنة.

المبادئ السبعة لإدارة سلسلة التوريد

المبدأ الأول : تقسم العملاء إلى مجموعات متميزة اعتمادا على حاجتهم للخدمة وتطويع سلسلة التوريد لخدمة هذه الشرائح المربحة.

المبدأ الثاني : إعداد شبكة نظم الإمداد وفقا لاحتياجات الخدمة ولربحية شرائح العملاء

المبدأ الثالث : تخطيط الطلب عبر سلسلة التوريد لتحقيق دقة التنبؤ والتخصيص. الأمثل للموارد.

المبدأ الرابع : تحقيق التميز في المنتج بصورة كاملة والتحول السريع عبر سلسلة التوريد.

المبدأ الخامس : إدارة مصدر السلسلة بصورة استراتيجية لتخفيض التكلفة الكلية للمواد والخدمات.

المبدأ السادس : تطوير سلسلة التوريد باستراتيجية التوسع التكنولوجي والتي تساند المستويات المتعددة من اتخاذ القرار وإعطاء نظرة واحدة لتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات.

المبدأ السابع : تبني قناة تربط مقاييس الأداء للوصول إلى المستخدم النهائي بكفاءة وفعالية.

خطوات خلق سلسلة توريد فعالة

- تطوير أهداف استراتيجية وتكتيكية وهذه ستكون المرشد إلى العمليات.
- تكامل وتنسيق الأنشطة في القسم الداخلي من السلسلة وهذا يتطلب:

١- التغلب على الحواجز المسببة بواسطة التفكير الوظيفي التي تقود إلى محاولة لأمثليه مجموعة جزئية من النظام أكثر من النظام ككل.

٢- نقل البيانات وتنسيق الأنشطة.

- تنسيق الأنشطة مع الموردين والعملاء وهذا يتضمن عنونة قضايا التوريد والطلب.
- تنسيق التخطيط والتنفيذ عبر سلسلة التوريد وهذا يتطلب نظام لتحويل البيانات عبر سلسلة التوريد والسماح للوصول إلى البيانات للذين يستخدمونها في العمليات والتي سوف تكون مفيدة.
- الأخذ بالاعتبار الإمكانات المتاحة لتشكيل شراكات إستراتيجية.

٧٢ – نموذج ماكينزي Mckinsey 7S

نموذج McKinsey 7s هو أداة تقوم بتحليل التصميم التنظيمي للشركة من خلال النظر إلى سبعة عناصر داخلية أساسية : الاستراتيجية ، والهيكل ، والأنظمة ، والقيم المشتركة ، والأسلوب ، والموظفين ، والمهارات ، من أجل تحديد ما إذا كانت متوافقة بشكل فعال وتسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها .

ويعد نموذج ماكينزي McKinsey 7-S أكثر النماذج فعالية لتحليل أداء الشركات، ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة. وتم تطوير هذا النموذج في أوائل الثمانينيات على يد الاستشاريين في شركة ماكينزي، توم بيترز وروبرت ووترمان.

ويعتمد هذا النموذج على تحليل ٧ عناصر أساسية يجب أن تتوافر في أي منظمة، ولا يمكن لأي شركة النجاح دون أن تكون جميع هذه العناصر منسجمة معًا. ويمكن الاستفادة من تطبيق هذا النموذج في تحسين أداء الشركة، ودراسة التأثيرات المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل الشركة، وتحقيق الانسجام بين الأقسام المختلفة، وتحديد أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات المقترحة.

وينقسم نموذج ماكينزي إلى ٣ عناصر ملموسة ، هي **الاستراتيجية والهيكل والأنظمة**، و٤ عناصر غير ملموسة ، وهي **القيم المشتركة والمهارات ونمط الإدارة وفريق العمل** (الموظفون)



وفيما يلي شرح للعناصر السبعة، والأسئلة الخاصة بكل عنصر التي يجب طرحها من أجل تحديد الثغرات التي يمكن تواجدها في كل عنصر، وضمان أن كل العناصر تعمل معًا بانسجام لتحقيق أهداف الشركة.

McKinsey 7s هي عبارة عن أداة مختصرة من ٧ كلمات تبدأ جميعها بحرف S وتقوم هذه الاداة بتحليل التصميم التنظيمي للشركة من خلال الإهتمام بسبعة عناصر داخلية أساسية، هي:

الاستراتيجية (Strategy): وهي الخطة التي يتم تطويرها من قبل المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية مُستدامة لتستطيع التنافس بنجاح في السوق ، ولتكون الاستراتيجية فعّالة يجب أن يتم توضيحها بشكل دقيق، وأن تكون طويلة الأجل، وتساعد على تحقيق ميزة تنافسية ،وتُعزّزها الرؤية والرسالة والقيم القوية.

الهيكل (Structure): هو المُخطّط التنظيمي للمُؤسسة، ويُمثّل الطريقة التي يتم بها تنظيم أقسام ووحدات المؤسسة، وتوضيح المسؤوليات.

الأنظمة (Systems): هي الأنشطة والإجراءات اليومية التي يستخدمها الموظفون لإنجاز المهام واتخاذ القرارات.

القيم المُشتركة (Shared Values): هي القواعد والمعايير التي تُوجه سلوك المُوظفين وأعمال المؤسسة، وبالتالي فهي أساس كل مؤسسة.

الأسلوب (Style): هو أسلوب القيادة والإدارة المُعتمد في المُؤسسة.

الموظفين (Staff): والذي يُشير إلى أنواع الموظفين الذين ستحتاجهم المُؤسسة وعددهم، وكيف سيتم تعيينهم وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم.

المهارات (Skills): وهي المهارات والكفاءات الفعلية لموظفي المنظمة.

ماكينزي وشركائه هي شركة استشارات إدارية عالمية في جميع أنحاء العالم. وهي تقوم بإجراء تحليل نوعي وكمي لتقييم قرارات الإدارة عبر القطاعين العام والخاص.

٧٣ – البيئة الإدارية Environmental Management

يُطلقُ مصطلح البيئة الادارية او البيئة التنظيميّة على كافة القوى والظروفِ المحيطة داخل المنظّمة، والمنبثقة عن الأفراد المؤثّرين في عمل المنظمة من موردين وموزّعين وعملاء ومنافسين ..

اذ تحيط بالمنظمة ومديريها كثير من العناصر المؤثرة فيهما ، ومجموع هذه العناصر هي ما يطلق عليه بـ **بيئة الإدارة** **Environmental Management**

وعلى المديرين أن يكونوا واعيين لهذه العناصر، حتى يستطيعوا أن يتعاملوا معها بالشكل المؤدي إلى مصلحة المنظمة. فالبيئة يمكن أن تقدم فرصاً جيدة يمكن أن تقتنصها المنظمة، وفي الوقت نفسه يمكن أن تقدم تهديدات يمكنها أن تطيح بمصالح المنظمة. كما يمكن النظر إلى البيئة على اعتبار انها تقدم مدخلات أساسية للمنظمة مثل الخامات والأموال والأفراد، وبعد تشغيل هذه المدخلات تحصل المنظمة على مخرجات تتمثل في شكل سلع وخدمات يتم تقديمها إلى البيئة المحيطة لاستخدامها والاستفادة منها.

فإذا كانت البيئة بهذه الأهمية، فعلى المنظمة ومديريها أن يقوما بدراسة هذه البيئة، لكي يتم التعامل معها بالشكل المودي لصالح المنظمة.

وتنقسمُ البيئة التنظيميّة إلى ثلاثةِ أنواعٍ، وهي: بيئة النشاط، والبيئة الداخليّة، والبيئة الخارجية، وتضمّ كلٌّ منها مجموعة من العناصر الّتي تشكّلُ باتحادها فيما بينها البيئة التنظيميّة للمنشأة.

> **البيئة الادارية** : هي تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية ، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة

عناصر البيئة الخارجية

1- المتغيرات الاقتصادية ٢- المتغيرات الاجتماعية ٣- المتغيرات السياسية ٤- المتغيرات التكنولوجية ٥- المتغيرات الثقافية ٦- المتغيرات الدولية

عناصر البيئة الخاصة بالمنظمة:

1- المستهلكون ٢- الموردون ٣- المنافسون ٤- سوق العمل ٥- الرواتب والأجور ٦- سمعة المنظمة

عناصر البيئة الداخلية للمنظمة:

1- النشاط التسويقي ٢- النشاط الأنتاجي ٣- النشاط المالي ٤- الموارد البشرية ٥- نشاط البحوث والتطوير

ويرى بعض الباحثين بتقسم البيئة الخارجية الى قسمين هما :

1 - البيئة العامة.

2 - البيئة الخاصة.

1 -البيئة العامة : هي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها ، وعوامل البيئة الخارجية تتمثل بعوامل البيئة الاقتصادية ، وعوامل البيئة الاجتماعية والثقافية وعوامل البيئة التكنولوجية ، وعوامل البيئة السياسية والقانونية ، عوامل البيئة الدولية والعالمية.

أ – عوامل البيئة الاقتصادية : وتتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة ، مقدار النمو الإقتصادي ، الميزان التجاري ، معدلات التضخم ، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح ، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة .

ب – عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية : وتتضمن التقاليد ، والقيم ، واتجاهات وثقافة المجتمع ، توقعات المجتمع للأعمال ، الأعراف الاجتماعية ، الثقافة والتعليم والتدريب والخبرات ، أنماط السلوك الإنساني.

ج – عوامل البيئة التكنولوجية : نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة ، أصبح لزاماً على المنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة .إن الرغبات المتغيرة للمستهلكين ، وتزايد المنافسة ، وظهور تقنيات جديدة تدعو الإدارة العليا إلى تقديم منتجات جديدة بتقنيات حديثة ، وإلا فإنها سوف تعرض نفسها للمخاطرة بسبب الإبقاء على تقديم المنتجات الحالية ، مما قد يعرضها للفشل والخروج من السوق.

هـ - عوامل البيئة السياسية والقانونية : تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الإستراتيجية للمنظمات ، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل ، أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى . ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المصانع الوطنية ، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المنظمات المستوردة . فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المنظمات ، أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات لمنظمات أخرى وتعتبر الجماعات والمنظمات والأفراد الذين يمتلكون قوة تأثير على قرارات المنظمة من ضمن نطاق البيئة السياسية والقانونية

و – عوامل البيئة الدولية والعالمية : تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً هاماً ومؤثراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت . وتعتبر التكتلات الاقتصادية الدولية ، التحالفات السياسية الدولية ، الحروب والمنازعات الدولية ، المنازعات الاقتصادية الدولية ، الكوارث الطبيعية ، الأزمات الاقتصادية والسياسية الدولية ، التطورات التكنولوجية السريعة ، كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية والعالمية.

2 - عوامل البيئة الخاصة: وتتكون من الآتي :

1 - الزبائن : وهم الأفراد والمنظمات الأخرى التي تحصل على مخرجات المنظمة من السلع والخدمات مقابل تبادل النقود وممكن إن يحصل التبادل إما مباشرة بين المنظمة والزبائن أو من خلال منظمات أخرى وسيطة.

2 - المنافسون : وهم المنظمات التي تقدم سلع وخدمات مشابهه لما تقدمه المنظمة كما تحصل المنافسة في مجالات أخرى من عمل المنظمة مثل منافستها مع الغير للحصول على المدخلات.
3 - الموردون : هم الجهات التي تقدم العمل والتمويل والمواد الأولية والمعلومات والمعدات لغرض بقاء المنظمة وهم يؤثرون في المنظمة من خلال نوعية المدخلات التي يقدمونها واسعارها وانتظام توريدها.

4 - الجماعات والاجهزة الناظمة : وهم الجهات والاجهزة الحكومية ذات العلاقة بعمل المنظمة وسلامة السكان القريبين منها مما يجعلها تحت رقابة الجهاز الحكومي المسؤول عن ذلك.
5 - التكنولوجيا ذات العلاقة : وتشمل الوسائل المستعملة في إنتاج وتوزيع سلعها وخدماتها فالتكنولوجيا الجديدة تخلق الفرص والتهديدات لكل منظمة.

6 - الموارد البشرية : يؤلف الأفراد العاملون في المنظمة مواردها البشرية ، وتتطلب المنظمات المختلفة أنواع متفاوتة من قابليات الأفراد، فالمنظمات التي تستخدم مستوى عالي من التكنولوجيا تتطلب

٧٤ – السلوك التنظيمي Organizational Behavior

السلوك التنظيمي Organizational Behavior

السلوك : هو كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي وتفكير أو حتى سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك.

السلوك التنظيمي: هو سلوك الأفراد داخل المنظمات أي الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله.

السلوك التنظيمي هو دراسة السلوك البشري كفرد ضمن منظمة، وذلك من حيث المشاعر والأفكار والاعتبارات والتعامل مع الأشخاص الآخرين فيها

يُعرف السلوك التنظيمي Organizational Behavior : بأنه دراسة لمواقف الأفراد والمجموعات والتصرفات الصادرة عنهم تجاه المنظمة، أو خلال التعامل مع بعضهم البعض، وتأثير هذه المواقف والتصرفات على أداء المنظمة ووظائفها، بالإضافة إلى التفاعل والتواصل ما بين الموظفين، والعمليات التنظيمية التي تهدف إلى تكوين مُنظمات تتسم بكفاءة وتماسك أكثر.

اذ يشير السلوك التنظيمي (OB) الى العلم المتعلق بدراسة سلوك الافراد والذي استمد وجوده من علوم اخرى مثل علم النفس، وعلم الاجتماع، والأنثروبولوجيا، والعلوم السياسية، والعلوم الاقتصادية، اذ يدرس السلوك التنظيمي ديناميكية الافراد والجماعات داخل المنظمات القائمة .

كما سبق القول ، فنجد أن السلوك التنظيمي هو تفاعل علم النفس مع علم الاجتماع مع علوم أخرى مثل (إدارة، اقتصاد، سياسة...) ويهتم بسلوك الناس داخل المنظمات ، ومن هنا يتضح لنا أن علم السلوك التنظيمي هو علم وفن معاً.

الهدف من دراسة السلوك التنظيمي ، التنبؤ بالسلوك المتوقع لشخص معين والتحكم في هذا السلوك عن طريق :

التعرف عن مسببات السلوك.

التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات

التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات

أهمية الـسلوك التنظيمي

يمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

1 - تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها تأثير على فعالية المنظمة.

2 - تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد. ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته. ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

3 - تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متمايزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة لـتأثير والتحكم في هذا السلوك. فيولد معظم الأفراد ويتعلمون في منظمات، ويكتسبون ثرواتهم المادية مـن المنظمات، وأيـضاً ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات. فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية. كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات. ولأن المنظمات تؤثر تأثيراً قوياً على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات. وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها.

أنواع سلوك الافراد

السلوك الفردي : السلوك الخاص بفرد معين.

ويهتم به علم النفس (تفسير سلوك الأفراد)

السلوك الاجتماعي : السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة.

ويهتم به علم الاجتماع (التفاعلات الإنسانية)

أما سلوك الأفراد داخل المنظمات فيهتم به علم السلوك التنظيمي.

اذا السلوك التنظيمي فهو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخري أهمها الإدارة والسياسة

٧٥ – التنظيم الإداري Organization

التنظيم Organization هي ثاني وظائف العملية الإدارية، وهي العملية التي تقوم بها كل المستويات الإدارية، ويشمل تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد الأنشطة وأوجه العمل اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة، وتجميع الأنشطة وتخصص مدير لكل مجموعة وتعويض السلطة له للقيام بها.

يمثل التنظيم مرحلة مهمة في إطار العمليات الإدارية المتلاحقة ، ويعد المرحلة اللاحقة للتخطيط ،ويشكل التنظيم العمود الفقري للمنظمة أياً كان نوعها و حجمها وتزداد أهمية التنظيم مع تعقد المشكلات الإدارية ، و اتساع المؤسسة و تنوع أنشطتها

يعرف التنظيم على انه " وظيفة لإنشاء الهيكل المتكامل للمؤسسة و تحديد الأقسام الإدارية المختلفة ، أو اختصاصات تلك الأقسام و علاقتها المتداخلة و تحديد الاتصال و المسئولية والسلطة في الجهاز"

كما عرفه البعض على أنه :" عملية ترتيب و توزيع الموظفين بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق الهدف و ذلك عن طريق توزيع السلطات و المهام و المسؤوليات ".

ويعرف ايضا :

الشكل الذي تتعاون فيه جهود جماعية لتحقيق هدف

اذن هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعه من الإفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة ، وهذا يتطلب :

- **تحيد الأنشطة (الوظائف)**
- **تحديد الإفراد**
- **تحديد الإمكانات والموارد المستخدمة**
- **تحديد العلاقات الإدارية**
- **تحديد السلطة والمسؤولية**

ملاحظة : هناك فرق بين مفهومي المنظمة والتنظيم ، فالمنظمة هي نظام أو وحدة اجتماعية يتم تصميمها بأهداف معينة ،

بينما التنظيم هو احدى الوظائف الادارية ويتضمن تحديد أوجه النشاطات وتوزيعها على العناصر الانسانية

انواع التنظيم Organization Types

التنظيم الرسمي Formal Organization : وهو التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال والتخصصات ويتحقق بوجود :

- هدف مشترك
- الترحيب بالأوامر
- إمكانية الاتصال

التنظيم غير الرسمي Informal Organization : وهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل

التنظيم الرسمي :

- يحدد عناصر السلوك المطلوبة ، أي النشاطات والعلاقات المطلوبة ، أي ما تريده المنظمة
- التنظيم الذي يستند على قوانين المنظمة ولوائحها و يسعى إلى تحقيق أهدافها.

التنظيم الغير رسمي :

- يمثل عناصر السلوك المختلفة في المنظمة ، أي ما يريده الأفراد
- هي شبكة العالقات الشخصية والاجتماعية التي تتولد بين الموظفين

مزايا التنظيم الرسمي

- يوفر فرصة تدريبية للعمل على الأنشطة الإدارية
- يحدد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بوضوح ودقة
- يحدد بدقة أدوار كل الموظفين في المنظمة
- تسريع في عملية اتخاذ القرار
- تحقيق التعاون بين الموظفين

مزايا التنظيم غير الرسمي

- يحقق إشباع الحاجات النفسية
- يزيد من قوة العالقات بين أفراد المنظمة
- يزيد من التماسك بين أفراد المنظمة و يتغلب على الخلل في المنظمة

خصائص التنظيم الجيد

- الاستفادة من التخصص - التنسيق بين أعمال المنظمة - الاهتمام بالأنشطة المهمة - الرقابة التلقائية
- عدم الاسراف - التعاون بين العاملين - مراعاة الظروف البيئية المحيطة

ويقوم التنظيم الإداري على أركان أساسية لا يستقيم التنظيم بدونها وهي السلطة والمسئولية وفيما يلي توضيح لكل منهما :

السلطة Authority : وتعرف السلطة بأنها الحق في تكليف الغير بإحداث تصرفات لازمة لتحقيق هدف محدد عن طريق إصدار القرارات وإعطاء الأوامر الملزمة لهم .

السلطة بشكل عام نجد أنها تقسم إلى ما يلي :

- **السلطة التنفيذية :** وهي التي تمكن من صاحبها من اتخاذ القرارات التي تتعلق بتنفيذ أشياء محددة داخل المنظمة ، وينطبق هذا الأمر على الجهات التنفيذية ومنها الإدارات التعليمية والمدارس .
- **السلطة الاستشارية :** وهي السلطة الممنوحة لشخص أو عدة أشخاص بتقديم توصيات أو مقترحات أو رأي معين حول موضوع محدد لجهة أو شخص معين يمثل السلطة التنفيذية وله الحق في قبولها أو رفضها ، ويمثل السلطة الاستشارية مستشارون وباحثون وأكاديميون ربما يعملون منفردين أو ضمن لجان أو فرق عمل .
- **السلطة الوظيفية :** والتي يستمدها صاحبها من الخدمات التي يقدمها لوحدات إدارية مختلفة غير تابعة لسلطة ، ومثال ذلك السلطة التنفيذية لرئيس قسم التدريب مثلا والمستمدة من الخدمات التي يقدمها لهم .
- **السلطة القانونية :** وهي السلطة الممنوحة للشخص من الناحية القانونية لاتخاذ إجراء معين مثل صلاحية مدير المدرسة بالتصرف في النواحي المالية لصالح بعض المشروعات في المدرسة .
- **السلطة النهائية :** وهي السلطة التي يستمد منها الرئيس أو المدير الحق في اتخاذ قرار معين فكل مسئول يستمد سلطته من رئيسه المباشر وهكذا .

المسئولية Responsibility : وهي الركن الثاني من أركان التنظيم وترتبط مع السلطة ارتباطا وثيقا فأي قدر من المسئولية يحتاج إلى قدر مماثل من السلطة وهو ما **يسمى بتكافؤ السلطة والمسئولية** ، وتعني المسئولية التزام الفرد بإنجاز المهام الموكولة إليه وقبول تبعات الإخلال بها . وتتم محاسبة الموظف على جميع المسئوليات التي يتحملها ، والمسئولية بذلك أمانة يتحمل الفرد المسؤول الوفاء بها .

٧٦- التخطيط Planning

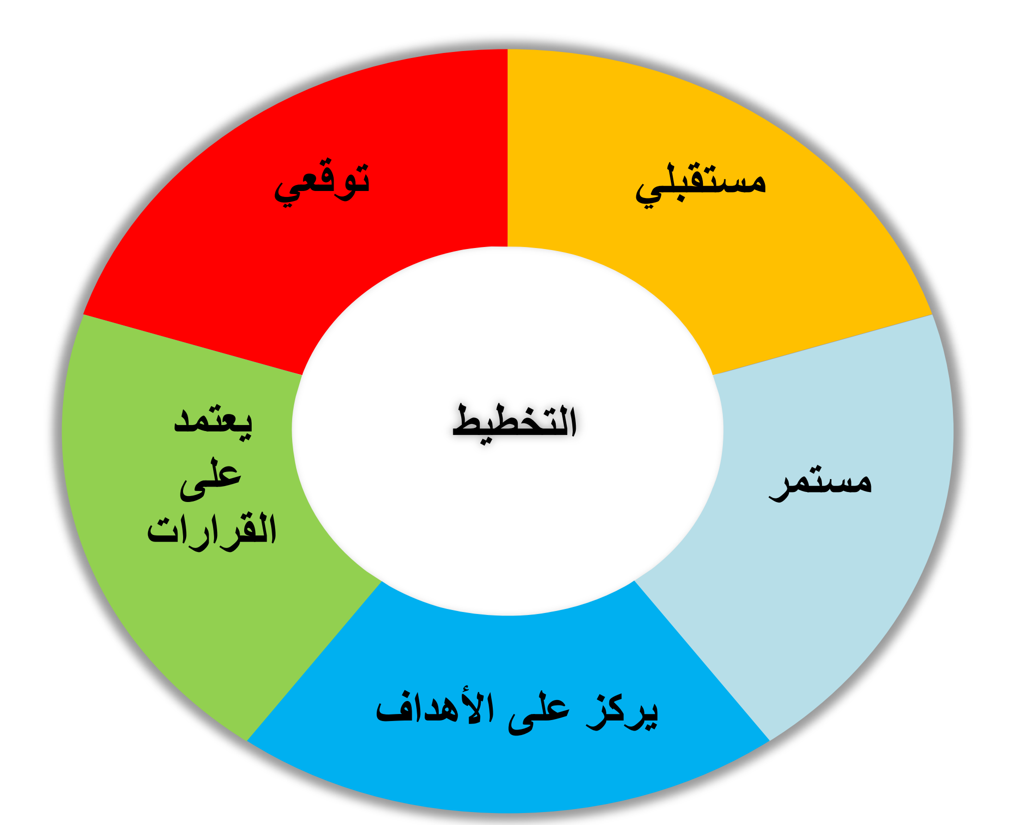
يعد التخطيط **Planning** من أهم الوظائف الإدارية بالمقارنة مع بقية الوظائف الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة و الاشراف و التنسيق و الاتصال و التقويم. والتخطيط يسبق أي عمل تنفيذي آخر ، فمن خلال التخطيط نستطيع أن ننفذ أي بقية الوظائف الإدارية الأخرى

التخطيط : هو ان تقرر سلفاً بما يجب عمله لتحقيق هدف

يعرف التخطيط بانه « التحديد في الوقت الحاضر لما سيتم عمله في المستقبل»

خصائص التخطيط

- مستقبلي إذ تقرر الإدارة من خلاله ما سوف تقوم به
- توقعي يعتمد على تنبؤ الأحداث المستقبلية ومحاولة السيطرة على الظروف غير المؤكدة والمتغيرة في العمل
- يعتمد على القرارات والإجراءات
- يركز على الأهداف
- أنه عملية مستمرة فهو لا يتوقف عند حد إنجاز هدف معين



أنواع التخطيط Types Of Planning

التخطيط طويل الأجل | **التخطيط متوسط الأجل** | **التخطيط قصير الأجل**

التخطيط طويل الأجل

- تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل بين ٣ الى ١٠ سنوات .
- يهدف هذا النوع إلى: إعطاء الإدارة صورة واضحة عن المستقبل الذي ستسير المنشأة في اتجاهه.

التخطيط متوسط الأجل

- تتراوح المدة الزمنية للتخطيط متوسط الأجل بين سنة إلى أقل من ثلاث سنوات.
- تعد الخطط المتوسطة الأجل أكثر دقة وأقل عرضة للتغير قياساً بالخطط طويلة الأجل.

التخطيط قصير الأجل

- تكون مدته قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة على الأقل.
- والتخطيط قصير الأجل هو تفصيل للتخطيط متوسط الأجل وتعد الخطط قصيرة الأجل أكثر دقة وأسهل تنبؤ من الخطط متوسطة الأجل.

يمكن تقسيمه إلى ثلاثة مستويات إدارية :

التخطيط على مستوى الإدارة العليا Top-level plans

- تضطلع بمهمة هذا التخطيط الإدارة العليا في المنشآت والتي تتمثل بأعضاء مجلس الإدارة أو رئيس مجلس الإدارة أو مدراء العموم
- يتميز ببعده الاستراتيجي ويغطي مدة زمنية طويلة.

التخطيط على مستوى الإدارة الوسطى Middle-level plans

- تضطلع بمهمة هذا التخطيط الإدارة الوسطى بالمنشآت والتي تتمثل بمساعدي المدراء ورؤساء الأقسام ومدراء الإدارات الفرعية.
- يتميز ببعده التفصيلي التنفيذي «التكتيكي» ويغطي مدة زمنية متوسطة

التخطيط على مستوى الإدارة الدنيا Lower-level plans

- هذا تضطلع بمهمة هذا التخطيط الإدارة الدنيا والتي تتمثل بالمشرفين ورؤساء الشعب
- النوع من التخطيط طبيعته تشغيلية ويتم خلال مدة زمنية قصيرة أقل من سنة

عناصر التخطيط Elements of planning

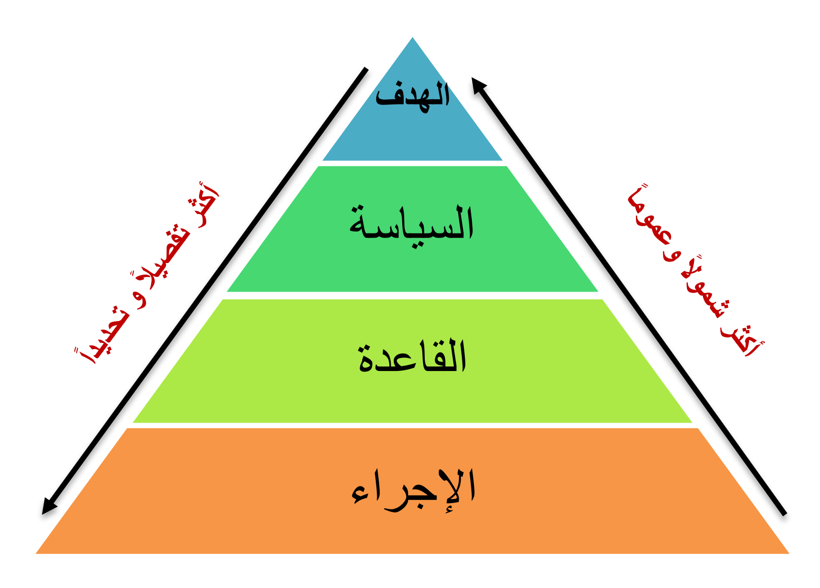


الأهداف Objectives : **وهي** الأغراض والغايات التي يراد تحقيقها في المستقبل .

السياسات Policies : وهي مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنشأة ؛ لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية في المنشأة .

القواعد Rules : وهي ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات

الإجراءات Procedures : وهي سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما



فوائد التخطيط Objectives Of Planning

١- يسهم في وضع أهداف واضحة للعمل.

٢- يحقق التناسق بين الأهداف المتعددة ويزيل التعارض المحتمل بينها.

٣- يسهم في الكشف والتعرف على مشكلات المستقبل التي قد تعترض سير العمل.

٤- يساعد في ترشيد النفقات ووضع ضوابط للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة.

٥- يسهم في الرقابة على العمل من خلال المقاييس والمعايير الرقابية للأداء التي تعتمد على الأهداف الموضوعة.

٦- يساعد في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد بدء البرنامج وانتهائه.

٧- يساعد التخطيط على تنظيم العمل.

صفات التخطيط الفعال Effective planning

١- **وضوح الهدف:** يجب أن يكون للخطة هدف واضح محدد تسير على ضوئه أعمال المشروع.

٢- **المرونة:** يجب أن تكون الخطة مرنة يمكن تعديلها وفق الظروف المتغيرة في المستقبل دون أن تسبب خسائر كبيرة أو تأثر سلبي على فعالية الخطة

٣- **البساطة:** يجب أن تكون الخطة سهلة يمكن للجميع استيعابها وفهمها لتطبيقها على أرض الواقع.

٤- المشاركة في الإعداد: يجب أن توضع الخطط بمشاركة أكثر من شخص في المنشأة.

٥- **الواقعية:** يجب أن تكون واقعية معتمدة على التنبؤات المعقولة والمناسبة للظروف المتغيرة دون مبالغة لما يمكن إنجازه أو تضخيم لأثر الظروف المحيطة

٦- **تحقيق التوازن:** يجب أن تكون الخطة الفعالة متوازنة في جميع أجزائها وتطبيقاتها على أعمال المنشأة وإدارتها وأقسامها.

٧- **المتابعة والتقويم :** إن التخطيط الفعال يقتضي متابعة دائمة لسير الخطة وتقويمها دورياً للتأكد من تقدمها في المسار الصحيح.

٧٧ – التوظيف STAFFING

الأفراد المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثماني عن قرب.

مهام التوظيف الثمانية:

أولا: تخطيط الموارد البشرية :الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي

١. التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
٢. مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.
٣. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

ثانيا: توفير الموظفين :في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية،

ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثا: الاختيار :بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعا: التعريف بالمنظمة :بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

خامسا: التدريب والتطوير :من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

التدريب :يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير :يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادسا: تقييم الأداء :يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعا: قرارات التوظيف :قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامنا: إنهاء الخدمة :الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

اذن كما قرأنا تلعب هذه الوظيفة دورا هاما في اختيار العاملين بالمؤسسة ،و من فوائد عملية التوظيف الفاعلة

- تعين الشخص المناسب في المكان المناسب
- تدريب الأفراد من أجل زيادة مهارتهم ،و تحسين قدراتهم

من مهام ومسؤولية مديرو التوظيف

- الدعم الفعال والاحترافي بالإضافة إلى تقديم النصح والتوجيه إلى الأقسام والإدارات في حالات التوظيف.
- نصح المدراء بأفضل طرق اختيار واختبار التوظيف.
- إعداد الوصف الوظيفي والمواصفات الشخصية.
- كتابة الإعلانات الوظيفية بالإضافة إلى تحديد كيف و أين سوف يعلن عن هذه الوظيفة.
- تصميم أو تعديل و تحديث النماذج بالإضافة إلى تطوير خط سير الإجراءات.
- إعداد وتجهيز احتياجات التوظيف الأخرى بناءا على طبيعة جهة العمل مثال ذلك البحوث بشكل أنيق.
- التطوير و الإبداع في إيجاد حلول التوظيف في حال مرور جهة العمل بفترة تجربة واجهة من خلالها الصعوبات في جذب القوة العاملة ذات المستوى و الجودة المطلوبتين.
- غربلة وحصر جميع النماذج.
- إدارة وتسيير وتقييم جميع خطوات الاختيار والتي تتضمن : المقابلات، تحليل الشخصيات.
- الحفاظ على البيانات و ذلك من خلال الإجراءات الوظيفية والتأكد من أن جميع المدراء صالحين وقابلين للتغير للوضع الأنسب.
- تسيير مركز توظيف حديثي التخرج بالإضافة إلى الشواغر الوظيفية العالية.
- تدريب الطاقم بتقنيات المقابلات والقواعد في استشارات بقسم الاختيارات
- وضع خطط التطوير الخاصة بإنشاء قسم و وظائف جديدة بناء على إعادة هيكلة جهة العمل.
- المساعدة والمساهمة في زيادة وتكثيف البرامج. والتي قد تتضمن اتفاقيات التقاعد المبكر.

٧٨ – التوجيه Directing

التوجيه **Directing** (والتسمية الاكثر شيوعاً في الوقت الحاضر القيادة والتحفيز) ، ويسميها البعض الارشاد وتمثل قيادة المدير للجهود والموارد من خلال تبنيه رؤية واضحة ينبغي اتباعها بسهولة من قبل المرؤوسين وتقديم الدعم لهم ومساعدتهم في فهم الادوار التي يؤدونها في تحقيق اهداف المنظمة.

التوجيه : إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا عليه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه :

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

١. معرفة جميع الحقائق عن الحالة
٢. التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
٣. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
٤. تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.

بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا

١. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
٢. جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
٣. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

إرشادات لمديرو التوجيه حول عملية التوجيه :

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل و جون نيستروم.

- لا تجعلها نزاع من أجل السلطة : حاول أن تركز اهتمامك –واهتمام الموظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.
- تجنب الأساليب الخشنة: إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.
- انتبه لكلماتك : الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك ! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.
- لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء : أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف ، دعهم يأكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.
- تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة : أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.
- لا تعطي الكثير من الأوامر : المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.
- أعطهم التفاصيل المهمة فقط : بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.
- انتبه للتعليمات المتضاربة : تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

- لا تختار العامل المستعد للعمل فقط : تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد اكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.
- حاول عدم تمييز أي شخص : من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.
- الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى" : المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

التوجيه

ملاحظة : التوجيه يكون من خلال تمكين الكوادر العاملة على العمل، وإعطائهم الأوامر والصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف

٧٩ – الرقابة Controlling

الرقابة **Controlling** الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت ..

حققت أهدافها أم لا

الرقابة من وظائف الادارة التي يمارسها المدراء بمختلف مستوياتهم العليا والوسطى والدنيا بقصد تقييم الاسلوب والوسائل والكيفية التي من خلالها تحقق المنظمة اهدافها.

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظّمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسيّ من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العمليّة يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسيّة تطبّق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

١. **إعداد معايير الأداء:** المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع.

أ ـ المعايير الإداريّة: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركّز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب ـ المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج،

والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

٢. **متابعة الأداء الفعليّ:** هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

٣. **قياس الأداء:** في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

٤. **تصحيح الانحرافات عن المعايير:** تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جدًّا أو صارمة جدًّا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذها.

حيث تنقسم إلى الرقابة الداخليّة والرقابة الخارجيّة؛ فالرقابة الداخليّة تكون داخل حدود المنظمة، وذلك بوجود متابعة من قِبل المشرفين، والمدراء، ولجان المراجعة والضبط الداخليّ،

أما الرقابة الخارجية فتتمثّل في مؤسسات القطاع العام مثل ديوان الموظفين، وجهات مكافحة الفساد، والضوابط الجمركيّة وغيرها.

اذن هذه الوظيفة الإدارية تقوم بتقييم النشاط الإداري الفعلي للمؤسسة ،و مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له ،و ذلك للتأكد من أن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح ،و من فوائد الرقابة ما يلي

– التأكد من أن الخطة التي تم وضعها تسير في الاتجاه الصحيح.

– الكشف عن الانحرافات و محاولة تصحيحها.

– انجاز الخطط الموضوعة بشكل صحيح ،و رفع الانتاجية.

– التعرف على مستوى العاملين بالمؤسسة ، ومحاولة توجيههم و ارشادهم إلى الطرق الصحيحة

وأخيراً ، اذا قامت كل وظيفية من هذه الوظائف بأداء مهامها بالطبع سوف تتمكن المؤسسة أو المنشأة من تحقيق النجاح واستقطاب أكبر عدد من العملاء واستثمار الفرص ، وحل المشكلات ، واتخاذ القرارات الصائبة التي تقود المؤسسة تحقيق مكانة سوقية متميزة .

٨٠–تقييم الإداء Performance Evaluation

تقييم الاداء Performance Evaluation : هو الإجراءات التي تساعد في تجميع مراجعة، مشاركة إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل

تقييم الاداء : هو معرفة درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به

عمليّة مُهمّة تُنفّذها الإدارات في مُختلف أشكال المُنشآت، وتحرص على أن تَشملَ كافّة المستويات التنظيميّة في المنشأة، فتبدأ من عند الإدارة العُليا وتنتهي بالمُوظّفين في كافة الأقسام، ويعتمد نجاح تقييم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به على تَنفيذه بِطريقةٍ دقيقةٍ ونظاميّة عن طَريق تفعيل دور مُشاركة كافّة الأطراف المُرتبطة بهذه العمليّة

ويعرف تقييم الاداء بانه : هي تلك العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوبة منه ، والنتائج التي تحققت من الالتزام وعد الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم

- يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة وهو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.
- يطلق عليه أيضا نظام تقييم الكفاءة، نظام تقارير الكفاءة، نظام تقييم العاملين

اهمية تقييم الاداء

- تأييد سلامة موقف المنظمة فيما لو تظلم أحد الموظفين من قرارات الأفراد.
- تحدد المنظمة أصحاب الانجازات من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسئولين تمهيدا لاتخاذ قرارات الترقية .
- تحدد الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أداء الموظف وتحسين إنتاجيته وذلك بمعرفة مستوى أدائه .
- أظهار جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها.

الفرق بين التقييم والتقويم

التقويم Appraisal : هو قياس الهدف ومعرفة نقاط القوى وتعزيزها ونقاط الضعف وعمل خطط لعلاجها

أما **التقييم Evaluation** : فهو إعطاء الشيء قيمته وإصدار حكم عام في ضوء معايير محددة بأن نقول هذا طالب (ضعيف -- جيد – ممتاز)
والتقويم هو إصلاح الخلل والاعوجاج وتعديله

مشاكل المديرين القائمين بالتقييم

- ميل المدير إلى التعميم.
- عدم فهم معايير التقييم.
- عدم فهم مقياس التقييم.
- التساهل أو التشدد أو التوسط
- التحيز الشخصي

أهداف تقييم الأداء

- رفع الكفاءة الانتاجية.
- رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.
- معرفة معوقات العمل.
- تحديد اوجه القصور في أداء الافراد والتعرف على جوانب الضعف في الاداء.
- الكشف عن الافراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.

متى يجب أن يتم تقويم الأداء ؟

تلجأ كثير من المنظمات إلى أن يكون تقويم الأداء سنويا او نصف سنوي ويجب ملاحظة الآتي :

- أن لا تحدث أية تعديلات في قائمة الأجور والرواتب مباشرة بعد التقويم حتى لا يعتقد الموظفون أن الهدف الأساسي للتقويم هو تقدير من يستحق العلاوات والمكافآت التشجيعية .
- أن تتم عملية التوجيه والإرشاد من قبل الرئيس لمرؤوسيه باستمرار وبغض النظر عن موعد التقويم السنوي للأداء .

تقييم الاداء : هو تقييم اداء الموظف على الاهداف التي تم وضعها لتنفيذها خلال فتره معينه (ربع سنوي - نصف سنوي - سنوي) وما تم انجازه وفق الخطة.

ادارة اداء الموظف : هو عملية متابعة اداء الموظف خلال جلسات التوجيه الربع سنوية لتقويم اداءه وتوجيه الموظف نحو اية انحرافات في الاداء من شانها عدم تحقيق الاهداف. وكذلك في نهاية التقييم السنوي يتم تقويم الاداء عن طريق وضع خطط التطوير والتدريب

خطوات عملية تقويم الأداء

١. تحديد متطلبات التقويم وأهدافه : أي تحديد المهارات و الإنجازات و النتائج (نوعية العمل المنجز، التعاون مع الرؤساء و الزملاء ...) المراد تقويمها و قياسها
٢. تدريب المشرفين على كيفية تقويم الأداء بطريقة دقيقة و عادلة و كيفية مناقشة نتائج التقويم مع مرؤوسيهم.
٣. مناقشة طرق التقويم مع الموظفين : لبيان طريقة التقويم، أهدافه، عناصره وانعكاساته على المستقبل المهني للموظف.
٤. تحديد معايير مسبقة للمقارنة : ويمكن ان تكون هذه المعايير كمية أو نوعية أو زمنية.
٥. مناقشة نتائج التقويم مع الموظف : ذلك أنه من حق الموظف أن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه و أن يناقشها مع الموظفين.
٦. تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلا : مثل الجانب الفني، كفاءة الاتصالات، كفاءة اتخاذ القرارات .

مسؤوليات تقييم الاداء

١- **الرئيس المباشر :** وهو أكثر الأشخاص قدرة على تقييم قدرات وانجازات ونقاط ضعف وقوة مرؤوسيه، من ناحية أخرى إدراك المرؤوسين ومعرفتهم بمهارات وأقدمية رئيسهم تجعلهم لا يمانعون أن يكون هو المقيم الأساس لهم .

٢- **رئيس الرئيس المباشر :** الرئيس المباشر يقيم المرؤوس بغض النظر عن مدى اتفاق ذلك مع رغبة الإدارة . والاعتماد على رئيس الرئيس ناتج من هدف إرضاء رغبات الشركة دون تعارض .

٣ - **اللجان :** وتكون مكونة من رؤساء الأقسام - يعلون مباشرة في المسؤولية الموظف موقع التقييم ولهم صلة ومعرفة سابقة به وهذا يضمن العدالة والحياد في التقييم ولكن الوقت الذي تستغرقه هذه اللجان يأخذ وقت كبير .

٤- **خبراء إدارة الموارد البشرية أو خبراء من الداخل :** ويشترط أن يكونوا على علم بطبيعة الوظيفة التي يتم تقييمها وتتمثل مسؤولياتهم في مقابلة القائمين بالتقييم وشرح عناصر التقييم والطريقة المطلوبة في التقييم وأسلوب القياس . ويطلب منهم بعد ذلك اتخاذ الخطوات التنفيذية .

٨١ – إدارة الاجتماعات

Human Relations Movement

عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين

أما الاجتماعات الفعالة فهي التي تحقق الأهداف المرجوة منها في اقل وقت ممكن وبرضى غالبية الأعضاء.

ومهما اختلفت وجهات النظر في تعريفهم للاجتماعات، فهي كلمة عادة للدلالة على التئام عدد معين من البشر في مكان ما لمناقشة موضوع معين بهدف التوصل إلى هدف محدد.

- تعد الاجتماعات إحدى أهم الوسائل التي يتم من خلالها إدارة العمل غير الفردي ، سواءً كان هذا العمل مؤقتاً أو مستمراً ، دلت بعض الدراسات الحديثة على أن ما بين ٤٠% - ٧٠% من وقت العمل يذهب ويقضى في الاجتماعات ، مع أن المنتج والمجدي فقط من هذه الاجتماعات هو ما نسبته ٢٥% منها

أنواع الاجتماعات

تبعاً لتعدد أسس تصنيفها ، وفيما يلي أهم أنواع الاجتماعات وتصنيفاتها:

١ـ من حيث المدة أو الزمن:

أ- اجتماعات دورية : وهي التي تعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية أو خلافه ، ويغلب عليها الطابع الرسمي ومن أمثلتها اللجان الدائمة والمجالس في الإدارات الحكومية والشركات.

ب- اجتماعات غير دورية : وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها (ليس هناك وقت محدد لعقدها) لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة.

١ـ من حيث الشكل:

أ- اجتماعات رسمية : وهي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة (أسلوب التصويت في الاجتماع ، حق الأغلبية في إصدار القرار ، عدد المرات التي يحق للعضو فيها الكلام ، الفترة المحددة للعضو للكلام).

ب- اجتماعات غير رسمية : وهي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة وتتسم بالمرونة والسهولة ، ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار.

٢- من حيث المستوى:

أ- اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي : مثل اجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة، والاتحاد الإفريقي.

ب- اجتماعات على مستوى الدولة : مثل اجتماع مجلس الوزراء ومجلس الشورى ،مؤتمر الشعب العام في الانظمة الجماهيرية.

ج- اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص : مثل اجتماع مجالس إدارات الشركات والمؤسسات وكذلك اللجان المشكلة في الشركات.

أهمية وفائدة الاجتماعات

- التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة ، وذلك من خلال تنوع الخبرات والتخصصات.
- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية
- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى .
- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة (التدريب) .
- إتاحة الفرصة للقادة لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين ، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين .
- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات .
- إن وجود الاجتماعات في أي مؤسسة يساعد على تبادل الخبرات بين العاملين
- من خلال الاجتماعات يتم تقديم أحدث وأصح المعلومات من أوثق المصادر
- تعطي الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات
- تكرس روح الفريق الواحد في العمل

من سلبيات الاجتماعات الفاشلة المقولة التي تقول : إذا أردت أن تقتل موضوعاً فشكل له لجنة

٨٢ – الإتصال الإداري Management Communication

عملية الاتصال Communication : في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومات ومعان (رسالة) من شخص (مرسِل) إلى شخص (مستقبِل) عن طريق معين (قناة اتصال) تختلف باختلاف المواقف ، وتنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسِل والمستقبِل أو رموز شائعة في المجتمع أو الحضارة التي تتضمنها .

وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول :

شيء ، فكرة ، إحساس ، اتجاه أو سلوك ما

مثال التواصل الفعال بين احد اقسام الادارة والفني من أهم العوامل التي تؤثر على زيادة الانتاج بالمصنع وبقاء الالات بحالة جيدة.

الإتصال: عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما

أهمية الإتصال The Importance Of Communication

- تساعد الأفراد على فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها.
- تساعد على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وخلق تعاون مشترك بين الأفراد.
- تساعد على معرفة معوقات العمل و هل هي نابعة من التنظيم نفسه أم من الأفراد.
- تعد همزة الوصل بين المدير ومراكز الأداء .
- تساعد على تحديد دور كل فرد في المنشأة ومكانته في التنظيم وإجراءات العمل.
- تعد الوسيلة الأساسية لتوحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم.
- تمثل جزءً كبيراً من أعمال المديرين اليومية فحوالي ٧٥% من أوقاتهم تقضى في الاتصالات الإدارية.

هدف الإتصال الإداري

- زيادة درجة القبول للأدوار (الرضا ومعالجة الصراع والتوتر)
- الالتزام بالأهداف التنظيمية للمؤسسة
- توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات
- توضيح الواجبات والسلطة والمسئولية

عناصر الاتصال Elements Of Communication

- المُرسل Sender : هو المصدر أو القائم بالاتصال ويعد الطرف الأول في العملية الاتصالية، قد يكون المدير أو الإدارة أو المنشأة نفسها.
- الرسالة Message: هي الفكرة أو المعلومة بعد صياغتها في لغة مفهومه للمرسل إليه.
- الوسيلة Channel: هي الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل قد تكون الوسيلة مرئية أو مسموعة أو غير ذلك.
- المستقبل Receiver : هو من يستقبل الرسالة ويقوم بتنفيذها وفك رموزها وإدراك محتواها والإحاطة بمعناها.
- التغذية الراجعة feedback : هي الاستجابة المتبادلة بين المرسل والمستقبل للرسالة وهي تعبير عن رد فعل المستقبل للرسالة الاتصالية.
- التشويش Noise : يقصد بالتشويش أي عامل يتدخل في عملية الاتصال وينتج عنه تقليل دقة الاتصال أو تعطيله أو إعاقته للرسالة.

أنواع الاتصال Types Of Communication

١- الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي:

الاتصال الشفهي: يعد من أقدم الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال وهو يدعم الاتصال الشخصي ويوفر الوقت ويخلق روح الصداقة بين الرئيس والمرؤوس

أمثلته : الهاتف والمقابلات والمناقشات.

الاتصال الكتابي : يعتمد بالدرجة الأولى على الكلمة المكتوبة

أمثلته : التعاميم والخطابات والتعليمات والتقارير.

٢- الاتصال الرسمي وغير الرسمي:

الاتصال الرسمي : هو الذي يحدد خطوطه وقنواته الهيكل التنظيمي في المنشأة وأساليب الاتصال في التنظيم.

الاتصال غير الرسمي : هو الذي يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد والجماعات في التنظيم.

٣- الاتصال النازل والاتصال الصاعد :

الاتصال النازل : هو الذي يحدث من أعلى الى أسفل داخل التنظيم وبناء عليه يكون من الإدارة للعاملين.

الاتصال الصاعد : هو الذي يحدث من أسفل التنظيم الى أعلى المستويات الإدارية أي الذي يتم من العاملين الى الإدارة، وتعد التقارير من الأساليب الشائعة في هذا النوع من الاتصال .

٤- الاتصال بالتجوال : وهو أسلوب اتصال يقوم على أساس تجوال المدير في المنظمة وتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين.

خصائص الإتصال الفعال Effective Communication

- **السرعة** : الاتصال الجيد يعمل على نقل الرسالة بأقصى سرعة ممكنة
- **الدقة :** نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه أو تغيير .
- **انخفاض التكاليف :** الاتصال الجيد هو الذى يحقق الغرض المطلوب بأقل تكلفة ممكنة.
- **سهولة الاستخدام :** تعمل الاتصالات على تسهيل الإجراءات وتيسير أداء الأعمال .
- **الإقناع والتأثير :** يتسم الاتصال الفعال بالقدرة على إقناع المرسل إليه والتأثير فيه
- **الشمول :** يجب أن يكون الاتصال قادرا على تغطية إدارات وأقسام المنظمة والعاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات .
- **وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها** : يجب توفير المعلومات في مختلف أشكالها المكتوبة أو المسجلة أو المصورة.
- **وضوح المعانى :** يجب أن تتكيف المعلومات على أساس الطرف المرسل إليه وليس كما يراها المرسل .
- **الاهتمام بالعوامل النفسية :** يتم الاتصال الجيد عندما يكون المستقبل في حالة نفسية تؤهله لاستقبال المعلومات .
- **مراعاة الاختلافات الفردية :** تلعب الاختلافات والفروق الفردية دوراً هاما في الاتصال

٨٣ – الإبداع الإداري Human Relations Movement

جاء في لسان العرب أن الإبداع من [بَدَعَ] و [بدع الشيء] أو ابتدعه يعني أنشأه الشيء وبدايته أولاً

والإبداع في المعجم الوسيط هو من بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال و(بدع) صار غاية في صنعته، خيراً كان أو شراً. والابتداعية تتسم بالخروج في الأساليب القديمة عن طريق استخدام أساليب جديدة

الإبداع من الناحية العلمية هو ظاهرة معقدة جداً ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، وهناك تعريفات كثيرة للإبداع و من أيسرها التعريف التالي وهو:

"العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة أو أسلوب أو طريقة لإنشاء شيء جديد من غير مثال سابق خارج عن المألوف، وهذه الأفكار إما أن تكون نافعة و مفيدة أو مخربة تجلب الدمار والضرر " .

يعرف الإبداع بأنه " عملية الإتيان بجديد "

لو قلنا أن موظف إبتكر طريقة جديدة لتخفيض التكاليف أو لتعزيز الإنتاج أو لمنتج جديد، فنعتبر هذه الفكرة إبداعيه.

ويشير مفهوم الإبداع إلى الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة.

الإنتاج غير المألوف (من خلال فرد أو مجموعة عمل صغيرة) والمتسم بالجدة والمتميز بأفكار ملائمة وقابلة للتنفيذ والتوظيف في استخدام أو استخدامات محددة.

الإبداع عبارة عن عملية PROCESS وإنتاج OUTCOME حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد وتمكنهم من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن تم بينها تركيبات أو علاقات في حين يظهر العمل الابداعي من خلال الأفكار أو السلوكيات أو الأشياء المادية.

وقد يعني الإبداع في أبسط صوره تحويل الأفكار الجديدة والأفكار الخيالية إلى واقع، وهو يضم عمليتين أساسيتين هما: التفكير Thinking والإنتاج Producing.

اذن الابداع هو العملية التي تقود إلى منتج أو مخرجات ذات قيمة

(Creativity is a product)

الإبداع هو إستحداث شيء جديد وهو قرين الابتكار

والابداع الاداري هو **إجراء تحسين فائق في الإستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة العمل.**

ويعرف ايضا بأنه " **ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.**

اهمية الابداع في العمل

- حاجة المنظمات إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل
- يزيد الإبداع من تقدم المنظمات، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
- يقلل من فرص ظهور ونمو المشكلات الإدارية
- يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المنظمة.
- يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المنظمة.
- تواجه المنظمات حالياً ومستقبلاً مرحلة صعبة من التغيير.
- يدفع المنظمات للحصول على مراكز التميز والتقدم
- يقلل من فرص الإحباط لدى الكثير من العاملين

ومن أسباب تبني الإبداع في المنظمات الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم ،سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو إجتماعية أو إقتصادية والتي تحتم على المنظمات الإستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة وإستمرارها

ويهتم الإبداع الفني و التكنولوجي في مجال السلع و الخدمات و طرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا ،مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة و الإستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة.

الفرق بين الإبداع و الاختراع و الابتكار ؟

- مع الأخذ بعين الاعتبار بأن هنالك أكثر من تعريف وأنه يمكن استخدام هذه الكلمات في تعريف هذه المفاهيم كمرادفات :

الإبداع : هو عبارة عن عملية أو أسلوب أو طريقة لإنشاء شيء جديد من غير مثال سابق ، والإبداع يشمل الابتكار والاختراع.

الاختراع : هو استخدام الإبداع لإنشاء شيء جديد.

الابتكار : هو إيجاد طريقة جديدة لاستخدام اختراع سابق بشكل مفيد.



الابتكار = الاختراع + استخدام جديد

عناصر الإبداع الإداري:

هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري ولكن نذكر أهم هذه العناصر

١- الطلاقة : يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.

٢- المرونة : يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

٣- الأصالة : تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.

٤- الحساسية للمشكلات : تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً.

٥- التحليل : يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

٦- المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك

٧- الخروج عن المألوف : يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية

مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين مستويات ثلاثة للإبداع وهي:

- **الإبداع على مستوى الفرد**
- **الإبداع على مستوى الجماعة**
- **الإبداع على مستوى المنظمة**

١- الإبداع على مستوى الفرد:

ويتم توصل الفرد إليه من خلال تلك القدرة الإبداعية، ويعبر عنها في سلوك إبداعي. ويتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل: الشخصية ومستوى الذكاء والسياق الاجتماعي والذي يشمل المدرسة – الجماعة غير الرسمية وجميع منظمات المجتمع، والنظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع.

٢- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل جماعة لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء أعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة.

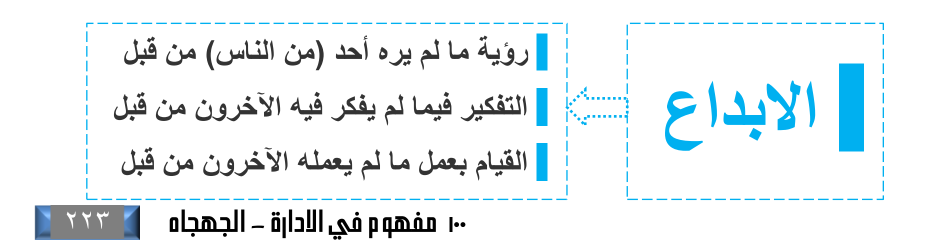
٣- الإبداع على مستوى المنظمة:

وهو الإبداع الذي يتم من خلال المنظمات. والمنظمات المبدعة تتصف بما يأتي:

١- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحياناً.
٢- وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.
٣- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.
٤- التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.
٥- الالتصاق بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
٦- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
٧- الحزم واللين، من حيث توجيهات أساسية ومبادئ وقيم لابد منها ولا يتهاون في تطبيقها، وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية للعاملين أثناء أداء المهمة.

فرص الإبداع في الإدارة

- يمكن للمدير أن يبدع في مجال إدخال التقنية في المنظمة أو الإدارة التي يشرف عليها.
- يمكن للمدير أن يبدع في مجال تطوير الإجراءات أو تغيير أساليب العمل.
- يمكن للمنظمة أن تبدع ، إذا توافرت فرص التقدم والرضا في مجال الموظفين بها.
- يمكن للمنظمة أن تجد الإبداع في مجال تحسين الخدمات.
- يمكن للمنظمة ان تكون مبدعة إذا عملت على بناء ثقافة تنظيمية راقية.
- يمكن للمنظمة إذا كان لديها خطط مستقبلية لجميع نشاطاتها.



٨٤ – كايزن Kaizen

كايزن كلمة يابانية معناها "تحسين"

فكلمة كايزن تعني :

- **" التحسين المستمر "**
- **" التغيير للأفضــل "**

في مجال الأعمال التجارية ، تُشير "كايزن" إلى الأنشطة التي" تُحسِّن باستمرار "جميع الوظائف وتشمل جميع الموظفين بدءاً من الرئيس التنفيذي إلى عُمَّال خط التجميع .تنطبق "كايزن" أيضا على العمليات، مثل عمليات الشراء والخدمات اللوجستية (السوقيات) عبر الحدود التنظيمية إلى سلسلة التوريد ، وقد تم تطبيق "الكايزن" في مجال الرعاية الصحية ، العلاج النفسي ، التدريب والتوجيه الحياتي، الأعمال الحكومية والخدمات المصرفية وغيرها من الصناعات.

يقوم مفهوم الكايزن على مبدأ أن كل عمل يُنفّذ يُمكن تحسينه، وكل عملية لا بد وأنها تحتوي على هدرٍ ما؛ سواء كان ماديًّا، أو معنويًّا، أو فكريًّا، والتقليل من هذا الهدر ولو بنسبٍ قليلة، يُنتج قيمة مضافة للعملية والعميل المستفيد من نتائجها.

أي نشاط أو عملية

= عمل مفيد + عمل غير مفيد

تمت ممارسة طريقة "كايزن" لأول مرة في الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، وتأثرت جزئياً بمُعلِّمِي إدارة الأعمال وإدارة الجودة الأمريكان، وظهرت بصورة ملحوظة كجزء من أسلوب شركة "تويوتا" .ومنذ ذلك الحين انتشرت في جميع أنحاء العالم وقد تم تطبيقها أيضا في بيئات خارج نطاق التِجارَة والإنتاج.

تساعد نظرية "كايزن" في تحسين الانتاج و السلوك لدى العمال و الموظفين إلى الأفضل و إلى زيادة الأعمال الانتاجية و تقليل هدر المال و الطاقة.و بعد دخول نظرية "كايزن" في اليابان أصبح الإبداع و التنظيم جزءاً أساسياً.

وتختلف نظرية "كايزن" عن أنظمة الادارة الأخرى في أن التطوير يحدث في الأنظمة الأخرى عند وجود مشكلة فقط و في القطاع الذي حدثت به المشكلة ،و يكون التطوير مهمة موظف واحد أو مجموعة معينة من الموظفين. فأي نشاط في الانظمة العادية يتضمن عمل مفيد بالاضافة إلى عمل غير مفيد، أما في كايزن يتضمن عمل مفيد و حذف أي عمل غير مفيد.

منهاج كايزن

- **تدفق كايزن**
- **عملية كايزن**

إن استخدام نموذج كايزن للتحسين المستمر يتطلب استخدام كلا من "تدفق كايزن" و "عملية كايزن" معاً.

تُستخدَم "عمليات كايزن" في كثير من الأحيان لجعل العمال يُركِّزون على استمرار التحسينات الصغيرة. يبحث المُشغِّلون في المقام الأول عن الأفكار الصغيرة التي يُمكن تنفيذها في نفس اليوم، متي كان ذلك ممكنا. وهذا على النقيض من النماذج التقليدية لتحسين العمل والتي عادة ما يكون فيها فارق زمني طويل بين" **تطوير الفكرة** "و"**تنفيذ المشروع.**"

تدفق كايزن : المنهاج الأول هو "تدفق كايزن": هو التوجه نحو تدفق المواد والمعلومات، وتُعرّف غالبا بتطبيقها في إعادة هيكلة منطقة إنتاج بأكملها، أو حتى إعادة هيكلة شركة.

عملية كايزن : المنهاج الثاني هو "عملية كايزن": وهي تعني تحسين وضعية عمل الشخص. وبالتالي فإن تحسين طريقة إنتاج العمال أثناء عملهم هو جزء من عملية "كايزن."

كيفية تطبيق نظرية كايزن و عوامل نجاحها و تأثيرها على المجتمع و الافراد:

- تعتمد نظرية "كايزن" على تقديم المقترحات من كل أفراد المؤسسة إلى الإدارة العليا و هذا الأسلوب يشجع جميع الموظفين على التنافس و التواصل من أجل تحسين مستوى الشركات و المؤسسات بشكل مستمر.

- وتكون هذه المقترحات على شكل تغييرات صغيرة أساسها النظام. وهذه المقترحات لا تقتصر على قسم معين أو قطاع معين من الشركة أو المؤسسة بل أي مكان يمكن تحسينه و تطويره. فعندما يحدث تحسناً صغيراً كل يوم بإستمرار سوف تتحقق مهام كبرى في نهاية الامر . وعندما تتحسن الظروف المحيطة قليلا سوف تحقق تحسن ضخم في النهاية.
- فالمكسب العظيم لن يتحقق اليوم و لا غداً و لا بعد غد بل سيتحقق في نهاية الأمر . إسع إلى تحسن ضئيل واحد كل يوم وسوف تحقق تحسن كبير ودائم وباقي، فعندما تزرع فكرة سوف تحصد فعلاً و عندما تحصد فعل سوف تحصد عادة و عندما تزرع عادة سوف تحصد شخصية و عندما تزرع شخصية سوف تحصد مصيراً. وهذا المصير مرتبط بأمة بأكملها.
- يشمل نظام ”كايزن“ توفير التدريب و المواد و التسهيلات لتحقيق أعلى معايير التطوير بشكل مستمر. ذلك من خلال التدقيق و التفكير و البحث عن أسباب المشكلات التي تتسبب في إهدار الوقت و الجهد حتى و إن كانت بسيطة و التوصل إلى جذورها و البحث عن حلول مثالية و سريعة.

إستراتيجية كايزن لحل المشكلات: وصفت نظرية ”كايزن“ إستراتيجية لحل المشكلات ، كما تعرف هذه النظرية ب S4 لأن كل كلمة منها تبدأ بحرفS

- **التصنيف : Seivi** و هو التمييز بين الأشياء الهامة و الأشياء الغير هامة التي لا حاجة لها.
- **الترتيب : Seiton** و يهدف إلى توفير الوقت المهدر في البحث عن الأشياء و إعادة ترتيبها فإذا كان البحث عن شيء يأخذ ٣٠ ثانية يجب اعادة ترتيبه لتوفير الوقت.
- **التنميط : Seititsu** المحافظة على الإنجازات و وضع طريقة لتقييم الأداء.
- **التثبيت : Shitsuka** القيام بالفعل الصحيح كمنهج.

معني كايزن كلمة اليابانية كايزن وتعني: "التغيير للأفضل"، والمعنى الكامن لها في القواميس اليابانية وفي الاستخدام اليومي لها في اليابان هو: إما "التغيير المستمر للأفضل" أو "فلسفة التغيير للأفضل". تشير الكلمة إلى أي "تحسُّن" كان، سواء لمرة واحدة أو بشكل مستمر، كبيراً كان أو صغيراً، وتحمل معاني كلمة (Improvement) في اللغة الإنجليزية، أو بالعربية: "إصْلاح ؛ إنْماء ؛ تجْوِيد ؛ تحْسِين ؛ تقَدّم ؛ تنْمِيَة"

- هي استراتيجية يابانية للتحسين والتطوير المستمر في كافة جوانب العمل (الهندسة والتطبيقية والإدارية والتعليمية والتربوية) وتركز على تغيير العمليات اليومية من أجل تقليل الهدر في الموارد والعمليات والوقت بهدف رفع نسب الفائدة والربح.
- ويعرف اليابانيون الكايزن بأنه تغيير الطريقة لتحقيق هدف أو لمعالجة مشكلة بأقل تكلفة وبشكل تراكمي وعندما يكون التغيير طفيفا تسمى العملية بالكايزن أما عندما يكون التغيير جذريا فتسمى العملية الكايكاكو فالفرق بين الاستراتيجيتان يكمن في حجم التغيير.
- الكايزن تضع صلاحية التحسين والتطوير في يد الموظف الذي يطبق العمليات بشكل يومي وهذه حتماً إدارة غير تقليدية كونها تلغي المركزية التي تضع كافة صلاحيات العمل والتنفيذ لديها فقط و يقتصر دور منفذ العلميات على تنفيذ سياسات الإدارة العليا.
- هذه الاستراتيجية ليست تنظيراً فقط بل هي واقع مطبق في معظم الشركات اليابانية حيث يوجد في تلك الشركات ما يسمى بدل هو مكافأة مالية يتم تقديمها لكل موظف يقوم بتطوير أو تحسين ضمن العمليات التي يؤديها ينتج عنه تخفيض في الهدر
- لا يوجد سقف لعدد علميات التحسين التي يتم مكافأة الموظف عليها وهذا حافز كبير للموظفين للعمل على تطوير وتحسين والإبداع في أعمالهم اليومية فكلما ازدادت افكارهم الإبداعية كلما زادت مكافآتهم الشهرية.
- تتطلب المكافأة أن يقوم الموظف بتطبيق الفكرة واثبات أنها ساهمت في تخفيض الهدر في عمله وبعدها يمكنه استلام المكافأة وهذه مسألة تحفز الموظفين على التركيز في الإبداع بعملهم من خلال تطبيق الأفكار الجديدة بشكل مباشر في أعمالهم اليومية بدلاً من التنظير المستمر للأفكار وإضاعة الوقت في اصطياد العيوب في عمل الأقسام الأخرى.

الإدارة التقليدية والإدارة بالكايزن

- يقتصر دور الموظف في الإدارة التقليدية على التنفيذ فقط مما يجعله في عمل روتيني لا يتغير بينما الإدارة بالكايزن تمنح الموظف صلاحية التغيير في مجال عمله وتكافئه عند نجاحه في تخفيض الهدر فشعار تويوتا للموظفين هو «سأقوم اليوم بشيئ جديد في عملي»
- تستلم الإدارة التقليدية أفكار التطوير والتحسين من الموظفين ثم تدرس امكانية تطبيقها من عدمه بين تستلم إدارة كايزن نتائج تطبيق الأفكار لتصرف المكافئات لمن نجح فيها

❖ الابداع في الإدارة التقليدية سواء على مستوى سياسات المؤسسة او على مستوى العمليات اليومية مقتصر على الإدارة العليا فقط بينما يملك الموظفون تحت كايزن صلاحيات إبداع كثيرة في عملهم اليومي ويقتصر جانب الإبداع في إدارة كايزن على التغيرات الجذرية

مثال للكايزن : ذكرنا سابقاً بأن الكايزن يهتم بإحداث تغيير بسيط يؤدي بشكل تراكمي لتخفيض الهدر فمثلاً يقوم عامل النظافة بكنس مدخل الشركة بشكل يومي ويستغرق هذا الأمر وقتا طويلاً ولكن يمكن تخفيض هذا الوقت بشكل كبير من خلال سد الفراغات الموجودة تحت أبواب المدخل التي يدخل من تحتها التراب بشكل جيد فهذا التغيير في الأبواب سيؤدي وبشكل تراكمي لتخفيض الوقت اللازم لكنس المدخل أي تخفيض الهدر

هناك ثلاث أنواع من الهدر:

١. **مودا** : أي هدر يحدث في الوقت أو المال ويقسم لسبعة أقسام هي النفايات السبعة :

الإنتاج الزائد - المخزون - المعيب – الحركة - المعالجة / التصنيع / العمليات - الانتظار - النقل

٢. **مورا** : الهدر بسبب التضارب في الصلاحيات أو في الأعمال

٣. **موري** : هو الهدر الناتج عن زيادة الإجهاد البدني للموظفين

اي نشاط = عمل مفيد + عمل غير مفيد

اي عملية = عمل + مودا

يحث نشأ مبدأ كايزن في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية على يد الخبير الياباني ماساكى اماي عام ١٩٨٤

كايزن منهجية موجودة في المجتمع الياباني وتستخدم في كل ما يساعد على تحسين الإنتاجية وإتقان العمل في الحياة على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع والمؤسسات.
لقد انتشر مفهوم كايزن أكثر في العام١٩٨٤م على يد الخبير الياباني (ماساكي إماي) ، والذي بين كيف استخدمت اليابان مفهوم كايزن في تحسين تنافسيتها ومكانتها الاقتصادية، كما بين كيف تستخدم في المصانع اليابانية وبداية من شركة تيويوتا. و تعد فكرة تحديد الهدر والتخلص من الهدر في العمليات هما المحورين الرئيسين لصناعة التحسين من خلال كايزن.

٨٥ – التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking

الفكر الاستراتيجي فلسفة طويلة الأجل ..

التفكير الاستراتيجي Strategic thinking : هو مجموعة من القدرات والمهارات ناجمة عن حسن توظيف الحدس والادراك والخبرات الذاتية والابداع لتوليد الافكار جديدة ونتاجات متميزة لتحقق منظور متكامل لمستقبل المؤسسة

يعرف التفكير الإستراتيجي بأنه :

- هو القدرة على توجيه العقل لملاحظة ورؤية ما يدور حوله ويحيط به من زوايا متعددة ومختلفة
- هو محاولة توقع ماذا سيكون عليه الواقع الجديد (المستقبل بإطاره المرن)، بكل أبعاده ومعاييره، والتأثير فيه
- هو حوار حر حول المستقبل لتفادى المخاطر واستثمار الفرص
- ينطلق التفكير الاستراتيجي من التأمل العميق لإستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المنظمة/ الجمعية للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية

التفكير هو إعمال للعقل تشغيل للطاقات الهائلة للمخ الإنساني

يعتمد العقل الاستراتيجي على
١- التحليل المنطقي ٢- المرونة الفكرية

انماط التفكير

يقصد بالنمط هو الصفة التي تحدد عملاً معيناً تم انجازه بدرجة عالية من التميز والحداثة ، وينظر علماء النفس الى العلاقة بين نمط التفكير والقدرة مشيرين في ذلك ان النمط ليس بالقدرة بل هو طريقة ، اما القدرة فهي الكيفية في التفكير اما نمط التفكير فيشير الى الطريقة التي يستقبل الفرد المعرفة والمعلومات ويحتفظ بها في مخزونه المعرفي ، ومن ثم يستدرجها بالطريقة التي تمثل عن اسلوبه للتعبير عنها بواسطة حسية او شبه صورية او بطريقة رمزية ، كما يعبر نمط التفكير عن الطريقة التي يواجه بها الفرد ذكاءه فنمط التفكير ليس مستوى الذكاء ولكنه طريقة الفرد في استخدام ذكائه ويقوم التفكير على نمطين اساسيين هما :

التفكير العرضي : هو لا يتطلب جهداً كبيراً ولا يحتاج الى خطوات منظمة وانما يعرض لصاحبه بطريقة الية بسيطة كأن يجيب على سؤال سهل او نحو ذلك .

التفكير المقصود : هو الذي يقود الى الابداع وفق خطوات متسلسلة ومنظمة ويتطلب عناء كبير وخبرات ونظريات وقوانين مختزنة يستفاد منها في التوصل الى الحل المطلوب

اهمية التفكير الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي يسبق اي عمل قيادي في مجال التخطيط الاستراتيجي او الادارة الاستراتيجية او صياغة الاستراتيجية او بناء السيناريوهات ولا بد للقيادات في المستويات الادارية العليا والمستويات الادارية الادنى من ممارسته واعتماده منهجا علميا ملازما للتخطيط الاستراتيجي .اصبح هذا النوع من التفكير على درجة كبيرة من الاهمية من خلال ما يلي :

- بلورة الاطار الفكري للنظر الى المؤسسة في محيطها الكلي والتفاعل الدائم مع بيئتها
- التأكد على اهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته بدلا من الانشغال بالحاضر ومشاكله التي هي امتداد للماضي
- تقوية الولاء والانتماء للمؤسسة والرضا الوظيفي بين الموظفين .
- إشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والتفاؤل والشفافية بين العاملين في المؤسسة في مناخ ديمقراطي سليم
- تعميق المسؤولية التضامنية والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات .
- تحقيق التكيف والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية المحيطة في المؤسسة من خلال توظيف الامكانات والقدرات واستثمار الموارد المتاحة في بيئة المؤسسة الداخلية
- تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ اي برنامج للتغيير ، ولذلك من خلال توافر فرص المشاركة بين جميع المستويات الادارية في المؤسسة .
- ينظر التنظيم كوحدة واحدة بدلا من النظر الية كأجزاء منفصلة تتنافس فيما بينها على الموارد، اي انه ذات نظرة شمولية للتنظيم .
- تنمية عادات التفكير بالمستقبل وتحديد توجهات المستقبل ... الى اين تتوجه المؤسسة ؟ إذ ان التفكير الاستراتيجي يقوم على مجموعة من الرؤى تم الاتفاق عليها فهو انتقال من خطط تعتمد على الوسائل الى إطار منهجي متكامل يتجه نحو المستقبل يساعد في حسن استثمار الموارد البشرية وتوظيف طاقاتها واستخدام معارفها وحثها على الابداع والابتكار .

مميزات التفكير الاستراتيجي

- تفكير تأملي : متعدد الرؤى والزوايا كما انه استدلالي لفهم ما هو كلي ويلجا الى التحليل لفهم حقيقة الاشياء بواقعية .
- تفكير تفاؤلي : يؤمن بقدرات الانسان وطاقاته العقلية على استشراف المستقبل وتوقع احتمالات تغيره ، ويساهم على استخدام المعرفة العلمية المتاحة ويستثمرها في مناخ ايجابي مشجع للمشاركة في صناعة المستقبل
- تفكير تركيبي : يعتمد على الادراك والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.
- تفكير تطويري : يبدا من المستقبل ليستمد منه الصورة الحاضر وينطلق من رؤية البيئة الخارجية ليتعامل من خلاله مع البيئة الداخلية للمؤسسة .
- تفكير مستقبلي : يتضمن التفكير الاستراتيجي دورة تغيير كاملة بدءاً من النشاط الفكري المنظم وإيجاد فضاء جديد من الحرية وما يستلزمه من التطور المستمر لذلك الفكر والعمل. وقدرته على إحداث تجديد وتغيير أساسي في بنية المؤسسة .
- تفكير استباقي : يقوم على رسم صورة المستقبل ويتوقع مخاطرة ويبحث عن السبل الكفيلة لمواجهة تلك المخاطر قبل وقوعها او على الاقل لحد منها او محاصرة اثارها.
- تفكير تباعدي : يستند على الابداع والابتكار في البحث عن افكار ومعارف جديدة ورؤى معاصرة ، وما يتطلبه من قدرات عالية المستوى على التخيل والتصور وإدراك معاني الاشياء والمفاهيم وعلاقاتها .

المديرون الاستراتيجيون

يعرف المدير الاستراتيجي بانه الشخص الذي يقوم بالدور الاستراتيجي في منظمات الاعمال من خلال القيام بالتفكير والتحليل والعمل والتأثير على الاخرين بطرق تعزز من الميزة التنافسية لمنظمة الاعمال والمدير الاستراتيجي هو الذي يمارس عمليات التفكير و التحليل ، و العمل ، والتأثير .

ويشير بعض الكتاب إلى إن مسؤولية مديرو القمة الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية، المشاركة في تنفيذها، ومتابعة في تحقيق النتائج. ومثل هذه المسؤوليات تتطلب من المدراء الإستراتيجيين القيام بأدوار ومهمات عديدة .

أدوار ومهام المدير الاستراتيجي :

القيام بالأدوار الرئيسة:

رمز المدير: يؤدي المدير الدور القانوني، والواجبات الاجتماعية.

القائد والمظهرية: ويقوم بتوجيه وتحفيز وتطوير المرؤوسين والإشراف عليهم والإشراف على المرؤوسين لتأدية واجباتهم ونشاطاتهم الأخرى.

الدور الارتباطي: يمتلك المدير شبكة من المعلومات والاتصالات والعلاقات على الصعيد الداخلي للمنظمة، وعلى الصعيد الخارجي من أجل خلق التلاؤم والتوازن لتحقيق أهداف المنظمة.

المراقب: يبحث ويتابع المعلومات بشكل مستمر من أجل إدراك طبيعة النشاط المطلوب، ومراجعة أداء المنظمة باستخدام المؤشرات المتفق عليها.

الموزع: بما أنه يمتلك شبكة من المعلومات والاتصالات يقوم بنقل المعلومات إلى أعضاء مجلس الإدارة وبقية المدراء التنفيذيين في المنظمة.

متحدث رسمي: يتحدث بشكل رسمي وينقل المعلومات إلى الجهات والأشخاص المعنيين سواء لمن هم داخل المنظمة أو الجهات الخارجية عن طبيعة أعمال المنظمة وتوضيح استراتيجياتها وسياساتهما

مطور: يهتم دائماً بتطوير السلع والعمليات والإجراءات والهياكل التنظيمية. ويقوم بالبحث عن المشروعات الجديدة التي تحقق أعلى الأرباح وأقل التكاليف وتقديم أفضل السلع والخدمات.

مصلح: يقوم بدور إصلاحي باتخاذ إجراءات تصحيحية عندما تتعرض المنظمة لظروف طارئة كالإضرابات أو الأزمات المفاجئة.

إدارة الموارد: يقوم بدور الموزع لموارد المنظمة من خلال اطلاعه ودراسته للميزانيات التقديرية، ومراجعته للجداول والبرامج وإصدار قراراته بشأن وضع الأهداف

مفاوض: يقوم بمهمة التفاوض مع الجهات الداخلية كممثل عن أفراد المنظمة من خلال قيامة بحل المشاكل بين الأفراد والأقسام، ومع الممولين للمنظمة، ويتفاوض كممثل للمنظمة مع المنظمات الخارجية والجهات الأخرى.

٨٦ – المحاسبة الإدارية Accounting Administration

المحاسبة الإدارية Accounting Administration هي معلومات تستخدم داخل المؤسسات أو الشركات وتكون غير معلنة (سرية) ولا يمكن الوصول لها أو الاطلاع عليها إلا من عدد قليل من المستخدمين من متخذي وصناع القرار غالباً

المحاسبة الإدارية هي نظام للمعلومات يختص بتجميع وتبويب وتحليل وتخزين بيانات أساسية أو معلومات ناتجة عن نظم أخرى فرعية للمعلومات في المنشأة لغرض إنتاج معلومات ذات طابع كمي مالية كانت أو غير مالية تساعد الإدارة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. على ذلك فالمحاسبة الإدارية ما هي إلا جزء من نظام المعلومات الإداري المتكامل للمنشاة.

يعرفها اخرون : بأنها نظام يقوم بتوفير المعلومات اللازمة لترشيد القرارات الإدارية. وكونها نظام يشير إلى إنها تمثل مجموعه من المبادئ العلمية والطرق العملية التحليلية، لها صفة التكامل والترابط وتهدف إلى تحقيق هدف أو أهداف محدده تتلخص في ترشيد القرارات الإدارية بمختلف أنواعها. وطرق التحليل التي تستخدم في نظام المحاسبة الإدارية تعتمد على طبيعة احتياجات المعلومات التي تعتمد بدورها على طبيعة القرارات الإدارية المتخذة. وعلى هذا فان طرق التحليل التي يمكن أن تدخل تحت إطار المحاسبة الإدارية يمكن أن تتغير وتتطور بتطور طبيعة القرارات الإدارية وطبيعة المعلومات اللازمة لها وخلفية القائمين باتخاذ القرارات.

هي عملية إعداد الحسابات والتقارير الإدارية التي توفر المعلومات المالية و الإحصائية الدقيقة والبيانات الأساسية للمديرين، والعاملين داخل المنظمة والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات اليومية والقرارات قصيرة الأجل. ويطلق عليها أيضا محاسبة التكاليف.

سمات المحاسبة الإدارية

- أن المحاسبة الإدارية موجهة لخدمة الأطراف الداخلية حيث تهتم ب إعداد التقارير للمستخدمين الداخليين (الإدارة)
- أن جوهر المحاسبة الإدارية هو القياس والتوصيل، فالقياس يشتمل على قياس القيم المستقبلية بالإضافة إلى القيم الفعلية ويكون قياس نقدي وغير نقدي، أما توصيل المعلومات فيتم للإدارة داخل المنشأة.
- إن الهدف من المحاسبة الإدارية هو خدمة الإدارة في ممارسة وظائفها المختلفة من تخطيط واتخاذ قرارات ورقابة.

أهداف المُحاسبة الإداريّة

تسعى المحاسبة الإداريّة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، هي :

- تقديم المُساعدة المناسبة للمدراء في المنشآت من خلال تزويدهم بالأدوات المُناسبة لتطبيق التقييم المحاسبيّ والماليّ، ممّا يُساهم في مُتابعة الأداء الإداريّ بشكل تفصيليّ وإجماليّ بوقت واحد.
- تنفيذ أساس عميق في تحليل البيانات، وفقاً لتطبيق منهجيّات مُناسبة تعتمد على الدمج بين أدوات علم الإدارة والمُحاسبة.
- المساهمة في بناء نظرة مستقبليّة نحو الأداء الربحيّ والإنجاز الماليّ الخاصّ في المُؤسّسة؛ من أجل إصدار التوصيات المُناسبة لتحقيق الانسجام بين نُظُم العمليّة الإداريّة والمُتطلّبات الخاصّة في الخطّة المُستقبليّة.
- دراسة المخاطر المُحتملة التي تُؤثّر على حيويّة واستمراريّة العمل، ومن ثمّ وضع النماذج الضروريّة لتخطّي أيّة أضرار ماليّة أو إداريّة مُحتملة؛ سواءً في الوقت الحاليّ أو المستقبل.
- المُشاركة في وضع المُوازنات الماليّة: لأنّ موازنات المُحاسبة الإداريّة تُغطّي كافّة النّشاطات الماليّة في المُؤسسة، كما تتميّز بأنّها واقعيّة؛ أيّ من المُمكن تنفيذها بالاعتماد على إمكانيّات المُؤسسة، وتتيح هذه الموازنات إمكانيّة تعديلها بشكل يتماشى مع التغيّرات في الظروف المُؤثّرة على حالة المُؤسّسة.

٨٧ – الميزة التنافسية Competitive Advantage

إذا لم يكن لديك أي ميزة تنافسية، ببساطة لا تغامر بالدخول إلى السوق

- جاك ويلش رئيس تنفيذي لشركة جنرال إليكتريك

الميزة التنافسية Competitive advantage تعني قدرة المنتج على تحقيق التفوق في المنافسة

ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية ، ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي على حد سواء ، وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

وتعرف **الميزة التنافسية** Competitive advantage بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون

الميزة التنافسية : هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط" يشير التعريف الأول إلى أن الميزة التنافسية تنحصر في قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تمكنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل مقارنة بمنافسيها الذين يعلمون في نفس النشاط.

اذن هي تلك الموارد التي تسمح لكيان تجاري بتطوير، والحفاظ على التفوق على المنافسين الذين ينتجون منتجات وخدمات مماثلة

وتعرف الميزة التنافسية ايضا :

- هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها.
- أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجاباً عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.
- قدرة المنظمة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.
- هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين.

مصادر الميزة التنافسية Source of C.A

١. **المدخلات :** مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرار المنظمة في عملها (الموجودات، الموارد البشرية..)

قدرتها على خلق قيمة بشكل أفضل من المنافسين ، **مصدر قوة.**

ذات قيمة نادرة وغير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها.

أن تؤدي أنشطتها بشكل أفضل من المنافسين.

امتلاك هذه المدخلات لا يكفي بل لا بد أن ترافقها الاستخدام الأمثل لتلك الموارد في أنشطتها ووحدات الأعمال الاستراتيجية.

٢. **العمليات :** تتمثل بكافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات (ذات قيمة للزبون) وسواء كانت سلع أم خدمات وبما يحقق التفوق في السوق الذي تعمل بها.

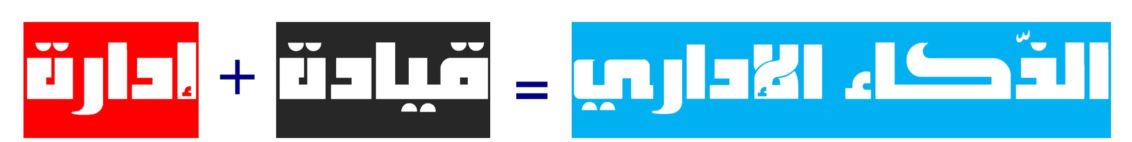
إنجاز الأنشطة بكلفة أقل، من خلال رفع مستوى الأداء (زيادة خبرة العاملين).

يرتبط منحنى الخبرة بالعلاقة بين الأداء المتحقق لدى العاملين وعامل الزمن.

مستوى التلف الصفري: مرور الوقت وزيادة التعليم والتدريب ، تخفيض التكاليف والتلف إلى أدنى حد.

٨٨ – الذكاء الإداري Administrative Intelligence

يعد مفهوم الذكاء الإداري من المفاهيم الحديثة والذي يعبر عن القابليات التي يتمتع بها الإداري والتي تمكنه من التوافق بين مهامه التي تتطلب مجموعة من القابليات العقلية إلى جانب مجموعة من القابليات العاطفية من أجل التعامل مع الأفراد المحيطين به بالطريقة الصحيحة



تكلمنا والباحثون عن الفرق بين القيادة والإدارة، ودافع بعضنا عن القيادة وأيّد آخرون الإدارة. وبدا الأمر كما لو كانت القيادة نقيضاً للإدارة. فظنّ كثير من المديرين أنّ عليهم إما أنْ يقودوا أو يديروا. لكنّ الفريقين مخطئان ؛ فلا يمكن للقيادة أنْ تقود دون إدارة، ولا يمكن للإدارة أنْ تدير دون قيادة.

الإدارة	القيادة
عقل	قلب
مقاييس مالية	رؤية إستراتيجية

فالمدير لا يقضي كل وقته في القيادة أو في الإدارة. أحياناً يتحتم على المدير أن يغلق بابه ويمسك بسجلات الحسابات، ويقرر إلغاء بعض البنود وتقليص النفقات وهو هنا يمارس الإدارة. وفي أحيان أخرى يغادر المدير مكتبه ويتواصل مع مرؤوسيه ويستمع إلى مقترحاتهم ويحفزهم على العمل، وهنا يمارس القيادة.

فليس هناك من يستطيع أن يستغني عن الإدارة بالقيادة أو عن القيادة بالإدارة. ولا بد للمدير أن يجمع بين القيادة والإدارة. وهذه هي فكرة الذكاء الإداريّ.

- ففي عام ١٩٩٦م صرح بيتر دراكر ووارين بينيس بأن المشكلة الحقيقية في مؤسسات الأعمال هي أنها تُدار أكثر مما تُقاد (overmanaged unfilled) وبالفعل كانت الأرقام في مؤسسات الأعمال في هذا الوقت أهم من الأفراد وكان ذلك خطأ.

أما الآن فقد انقلب الوضع، وأصبحت مؤسساتنا تقاد أكثر مما تدار. فقد سادت المحاباة الشخصيّة، وأصبح المديرون يصدرون أكثر قراراتهم اعتماداً على قلوبهم لا عقولهم. لقد أصبحنا الآن بحاجة إلى جرعات متعادلة من القيادة والإدارة لكي نصل إلى الذكاء الإداري المتوازن.

- على المدير أن يضفي على قدراته الإدارية مزيداً من القيادة الوجدانية. وعلى القائد أن يعادل قدراته القيادية بمزيد من الإدارة العقلانية.

إنّ سرَّ سقوط الشركات الكبرى أمثال (إنرون) هو سيادة القيادة على الإدارة. فقد تعامت هذه الشركات عمّا تقوله الأرقام (الحسابيّة) وأنصتت فقط لما تقوله الرّؤية (الاستراتيجيّة)، فقد عُرِف (جيف سكيلنج) مدير (إنرون) بأنه ينفذ ما يراه مطابقاً للرؤية الاستراتيجية حتى لو كان مخالفاً للأرقام المحاسبية.

- الذكاء الإداري يخصص مجالاً للقيادة ومجالاً للإدارة. فلا يجب أن تحلّ واحدة منهما محلّ الأخرى. فالمدير الحق هو من يضع عيناً يقظة على النتائج وعيناً حانية على الأفراد.

ما هو الذكاء الإداري ؟ (Business Think)

الذكاء الإداري هو مجموع القدرات والمهارات الذهنية التي تكفل لصاحبها إدارة مشروع خاص أو عام وتحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة.

فالذكاء الإداري يتكون من القدرات البشرية التالية:

أ- ذكاء عقلاني:

- ابتكار واكتشاف الفرص السانحة
- تنظيم وهندسة العمليات والإجراءات والمشروعات.
- الوقاية من المشكلات قبل حدوثها
- إدارة الأزمات والكوارث قبل وقوعها.
- التخطيط الاستراتيجي للمشروعات.

ب- ذكاء وجداني:

- التعامل مع الأفراد (الموظفين والعملاء)والإنصات إليهم وفهم مقاصدهم .
- توليد أفكار جديدة واستعراض البدائل المختلفة باستخدام العصف الذهني.
- مهارات القيادة والتفاوض والإقناع والتأثير في الآخرين وحفزهم .
- البصيرة أو الحاسة السادسة، والقدرة على استلهام السيناريوهات المتوقعة للأحداث.
- إدارة الأزمات والكوارث قبل وقوعها.

تلك هي القدرات الذهنيّة والسمات الوجدانيّة المطلوبة في المدير الذكيّ ، وهي على العكس مما يتوقع كثير من المديرين لا تقتصر على مهارات إدارة الأفراد وتطبيقات محاسبة التكاليف

٨٩ – إدارة البحث والتطوير R&D Management

تعتبر الساعة أم الآلات جميعا أو أم الصناعة، و قد تطلــب صنع أول ساعة في التاريخ تعاونا حثيثا بين العلماء (ذوي العلم و المعرفة) و الفنييـن الحرفييـن (ذوي المـهارة). و يمكننا الآن اعتبار هذا التعاون صـورة مصغـرة لمنظمـات البحوث والتطوير.

وبسـبب التقـدم التكنولوجـــي تعقـدت إدارات البحـــوث والتطويـر، وامتـلأت بالمئـات مـن العـاملين، والعديـد مـن التخصصـات التي يجب التنسيق بينها، وعلـــي مديـري هـذه الإدارات أن يوفقـوا بيـن تلـك الأجـزاء لكـي تـؤدي عملـها بفعالية. و حتى هـذه اللحظـة، لا يمكـن أن نحـقق أي تقـدم بدون تعاون. فلكي ننجــح فـي إدارة مشـروعات البحـث و التطوير، يجب أن نعمل كالساعة.

تهدف إدارة البحوث والتطوير إلى زيــادة الإنتاجيـة وتحقيق التميز ، ولأن إدارة العلماء من أصعب المــهام التــي يمكـن أن يتولاهـا أي مديـر، فليـس هنـاك أسلـوب واضـح للتخطيط أو لتوقع الابتكارات الخارقـة .ولهذا السبب، يجب أن تتوافر في مديــر إدارة البحث والتطوير المعرفة العلمية إلى جانب المـهارة الإداريـة، ومـن ثـم يفضـــل أن يدير تلــك الإدارات علمـاء علـي درجـة عالية من المهارة الإدارية و الفنية.

إدارة البحوث والتطوير هي عملية تصميم وقيادة عمليات البحث والتطوير ، وإدارة منظمات البحث و التطوير لضمان انتقال سلس لجديد المعرفة والتكنولوجيا إلى مجموعات أخرى أو إدارات مرتبطة بالابتكار

تركز جهود البحوث علي ثلاثة محاور أساسية هي :

١- البحـوث الأساسيـة : تـهدف إلـى المعرفـة أو الفـهم التـام لوضع البحث، دون البحـث عـن تطبيقـات محددة. و فـي مجال الصناعة تستهدف تحقيق تقدم للمعرفــة العلميـة دون أن تكون وراء ذلك أهداف تجارية آنية

٢- البحـوث التطبيقيـة : تـهدف إلـى اكتسـاب معرفـة أو فـهم يسـاعد علـى تحديـد الوسـائل التـي يمكـن تلبيـة حاجـة مـن خلالها، و توجه في مجـال الصناعـة إلـى اكتشـاف معرفـة علمية تكون لها أهـداف تجاريـة محـددة مرتبطـة بمنتـج أو خدمة معينة .

٣- بحوث تطوير المنتجات : التطوير هو الاستخدام المنظم للمعرفة التي يتم التوصل إليها من خلال البحوث الموجهة لإنتاج مواد أو ابتكارات أو نظم أو طرق و تشتمل على تصميم و تطوير نموذج أولي .

وعلي المدير الناجح أن يقيم نوعا من التوازن بين هذه الأنشطة، فلا يركز علي أحدها متجاهلا بقيتها .

غياب هذا التوازن عن بعض مشروعات ادارة البحث والتطوير ، أدى إلى انتقاد إدارات البحوث والتطوير وصمها بالعقم، لأنها تهتم بالنظريات والاكتشافات المجردة اكثر مما تهتم بحاجات العملاء. لكن دعنا نفترض أن إدارة البحوث والتطوير تهتم بالحاجات الآنية بالإضافة إلى حل مشكلات الماضي، ولو صح هذا الافتراض غير الدقيق إبان الحرب العالمية الثانية لكانت الجهود تركزت على إنتاج نظارات مكبرة لرؤية طائرات الأعداء بدلا من ابتكار الرادار .

البحث عرف بأنه "أن الانسان ينظر الى الاشياء بالتفكر والتجريب لفهم جوهرها وحقيقتها واستنباط الاسباب والعلاقات والقوانين التي تحكم وجودها وتكسبها خصائصها . "والبحث عموما ينقسم إلي قسمين هما: البحث الاساسي، البحث التطبيقي

عرف **التطوير** أنه تحويل نتائج البحث أو المعارف الاخرى الى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقين جديد أو التحسين الجوهري لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقين معروف سواء كان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام

البحث و التطوير : هو كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صورة أساليب

نماذج إدارة

توجد هناك بعض النماذج المخصصة لإدارة البحوث والتطوير. من بين أكثر النماذج شعبية نموذج آرثر دي ليتل - الجيل الثالث لإدارة البحوث و التطوير , وقمع التنمية development funnel ونموذج Phase-gate كل هذه النماذج تعنى بتحسين أداء البحوث والتطوير والإنتاجية وإدارة البحث والتطوير كعملية وتوفير بيئة لوظيفة البحوث يمكن فيها إدارة الشكوك التكنولوجية والسوقية الكامنة.

الطريق إلى تطوير منتجات جديدة ناجحة هو بحث مشترك من قبل معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا و مركز ماكينزي وشركاه. حدد ثلاث نقاط للممارسات الأساسية التي يمكن أن تلعب

الدور الحاسم في عملية إدارة البحوث والتطوير: **التحدث إلى العملاء ورعاية ثقافة المشروع والتركيز.**

فعالية البحث والتطوير :

لرفع من فعالية البحث والتطوير يستلزم توفر شروط يتصف بها مدير البحث والتطوير من جهة، وتوفر الكفاءة الفنية لعمال الوظيفة. واخير الدقة في اختيار مشاريع البحث والتطوير وفيما يلي النقاط الاتية

من أهم السمات والخصائص التي تدعم فعالية مدير البحث و التطوير وتأدية مهامه نذكر:

١- التكوين والإلمام بشؤون الادارة وبذل جهود معتبرة في التنظيم والتنسيق، التوجيه والرقابة
٢- الاشراف على المشروع بكيفية تضمن تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الاولى
٣- الاشراف على الباحثين والاعوان بعناية وحزم في ان واحد

الكفاءة الفنية لعمال البحث والتطوير :

من أهم الصفات اليت جيب أن تتوفر في عمال البحث والتطوير ما يلي .

١- أن يكتسبوا معارف تقنية عالية
٢- أن تكون لديهم مهارات علمية جيدة؛
٣- أن يكونوا قادرين على فهم وكذلك تفسري النتائج المخبرية
٤- أن يتمكنوا من الاستعمال الامثل للمجلات المتخصصة كمصادر هامة للمعلومات

اختيار مشاريع البحث والتطوير :

ان الدقة في اختيار المشاريع عنصر أساسي لنجاح برامج البحث والتطوير وتتوقف هذه الدقة على إشراك مجيع مسؤولي وموظفي المؤسسة .

العناصر الأساسية لإدارات البحوث و التطوير

أولا : الأفراد : هـذا هـو أهـم العنـاصر علـى الإطلاق، إذ يقع عليه عبء تقديـم الأفكار وإجراء البحـوث وتحويل نتـائج هذه البحـوث إلـي منتجـات .

ولابـد أن يتمـيز البـاحثون بـالقدرة التحليلية، والفضول، والاستقلالية، والعقلانية، و الاستمتاع بالأنشطة العلمية التي يمارسونها، و القـدرة على العمـل فـي ظل الضغـوط، و في بيئة يحيطها الغموض .

ثانيا : الأفكار : علـى الرغم مـن أن الإنسـان هـو المولد الأول للأفكـار، إلا أن هـذه الافكـار تحتـاج إلـى بيئـة مناسـبة تتولى رعايتها وتقبلـها و مناقشـتها برؤيـة مسـتقبلية متحـررة و انفتـاح فكـري كـ آمل.

كمـا أن الأفكـار لا تثمـر إلا بعد تسويقها فـي داخـل المنظمـة و خارجها لتوفير الدعم المادي لها .

ثالثا : التمويل : تحتاج مشروعات ادارة البحث والتطوير إلي تمويل كبير لأنها تنطوي على نشاط إنساني طويل المدى وعالي التكلفة. فالتمويل الجيد هو السـبيل الوحيد لتوفير علمـاء ومعـامل وبيئـة بحث ملائمة .

رابعا : الثقافة : ثقافة المنظمـة هـي جزء مـن البيئـة ولكنـها مـن صنـع الإنسان، وهي تشمل الأشياء المادية كالمعـامل، والأجـهزة والمباني والمكاتب والأثاث، والثقافة المعنويـة كالسياسـات والأنظمـة والقيم والعـادات. بيد أن الأعـراف والقيـم غير المكتوبة تعتبر من أهم عنـاصر الثقافة التي تؤثـر علـي الكيفيـة التـي يتم بـها إنجـاز العمـل فـي مجـال البحوث. تظهر أهمية هذه الأعـراف والفروض وتبـدو ظـاهرة للعيـان إذا مـا حـاول أحد تحديـها أو الخـروج عليها .

ادارة البحث والتطوير

Research And Development Management

٩٠ – الذكاء التنافسي Competitive Intelligence

عادة نطلق مصطلح الذكاء على قدراتنا في حل المشاكل المعقدة و السرعة التي تتم بها هذه الحلول حيث يرتبط مصطلح الذكاء بثلاث كلمات وهي **إبداع** ، **تحليل** ، و **تطبيق** وهذا ما يقودنا إلى ثلاث أنواع من الذكاء، الذكاء التحليلي ، الذكاء الإبداعي و الذكاء التطبيقي

الذكاء التنافسي Intelligence Competitive عملية جمع المعلومات عن المنافسين والبيئة التنافسية والاستفادة منها في التخطيط وصنع القرار من اجل تحسين القدرات المؤسسية

عرف الذكاء التنافسي competitive intelligence على انه : القدرة على استخراج معلومات حيوية وبالغة السرية عن المنافسين باستخدام بعض المعلومات العامة والعادية، وذلك بهدف صياغة استراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسة وتعديلها كلما لزم الامر، وقبل فوات الاوان

وعرفته جمعية مهنيّ الذكاء التنافسي بأنه : " عملية جمع أخلاقي، وتحليل، ونشر لمعلومات ذكائية دقيقة ، ومحددة، وذات صلة، وذات توقيت مناسب، ومتبصرة، وكافية فيما يتعلق بتطبيقات بيئة الاعمال والمنافسين والمؤسسة نفسها"

يتمثل الهدف الرئيسي للذكاء التنافسي في إبقاء المؤسسة مطلعة informed-well ولديها القدرة للتجهيز بشكل مسبق وتوقع التحديات، بحيث يمكنها الاستمرار في النمو والازدهار من خلال قدرتها على التنبؤ بما سيحدث في البيئة، ومن ثم تطوير الاستجابات الملائمة إما للحصول على ميزة منها أو للمساعدة في تشكيل البيئة. وهو يشكل علاقة رمزيه مع التخطيط الاستراتيجي، بحيث أنه يزود بالمدخلات الرئيسية للمساعدة في توجيه عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، و يعد مكون هام عند صياغة الاستراتيجية نحو تطوير ومراقبة وتكييف الاستراتيجية بالاعتماد على العوامل الداخلية والخارجية.

اهمية الذكاء التنافسي يعد الذكاء التنافسي أداة و عملية لتطوير استراتيجية الأعمال، وللتنافس الناجح في بيئة الأعمال، ولتوفير نماذج واستراتيجيات لتطوير المنتجات و/أو المبيعات أو التسويق، وبما يجعله من أهم عناصر الاستراتيجية التنافسية، وتشخيص أساليب نقل حصص السوق على نحو مربح ومتسق من منافسين محددين على المنظمة، 06و إبراز الذكاء كجزء فاعل من عملية صياغة الاستراتيجية

فوائد الذكاء التنافسي :

للذكاء التنافسي مجموعة من الفوائد ذكرها الباحثين وتشمل :

- يساعد المدراء التنفيذيين على تقييم المنافسين وهذا بدوره يترجم إلى مفاجآت تنافسية أقل
- يسمح للمدراء التنفيذيين أن يتنبؤوا بالتغيرات في عالقات الأعمال
- يحدد الفرص السوقية
- يحمي ضد التهديدات المحتملة للمنافسين
- يتنبئ باستراتيجية المنافسين
- يساعد على تعقب قدارت المنافسين لفهم الأساليب والاستراتيجيات التي يستخدمونها لكسب وادامة الميزة التنافسية
- يكتشف المنافسين الجدد أو المحتملين.
- يعلمنا من نجاح أو فشل الاخرين .
- يعلمنا عن التكنولوجيات الجديدة التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة
- يعلمنا كيف يمكن للتشريعات الحكومية أن تؤثر على المنافسة.
- يعزز من جاهزية المؤسسة لاتخاذ القرارات وزيادة قدرتها على الاستجابة بشكل مبكر وفاعل للأحداث والفرص
- النمو في الحصة السوقية: وتمثل التعبير النهائي للنشاط التنافسي الناجح، وقد ال يعزى ذلك بشكل كامل إلى المعرفة الأفضل بالبيئة التنافسية، إلا أن المؤسسات التي تقوم بالاستخدام الفاعل للذكاء التنافسي وتحقق النمو في الحصة السوقية يمكن لها أن ترى بشكل طبيعي بعض الارتباط بينهما
- يزود بصورة واضحة نسبياً عن بيئة الأعمال المستقبلية التي تعمل ضمنها المؤسسة، ويساعد على التنبؤ بالمبيعات والتنبؤ بالطلب على المنتج.

الذكاء التنافسي هو فلسفة قبل ان يكون عملية، وعملية قبل ان يكون ذكاء، فهو فلسفة قائمة على الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية ذات العالقة بالمنظمة، و هو عملية نظامية محددة بخطوات و اساليب للحصول على تلك المعلومات بأسلوب ذكي، و يختلف مفهوم الذكاء التنافسي عن مفاهيم الذكاء الأخرى (الوجداني، الشعوري..) لأنها مواضيع سلوكية غير ان الذكاء التنافسي عملية استخبارية نظامية.

عمليات الذكاء التنافسي Process Of Competitive Intelligence

١- التخطيط : هو عبارة عن تحديد ما تحتاجه المؤسسة من معلومات يمكن الحصول عليها عبر الذكاء التنافسي وتحديد ما هي نوعية الاسئلة التي يرغب مدراء المؤسسة الاجابة عليها عبر الذكاء التنافسي

٢- التجميع : تتضمن هذه المرحلة جمع البيانات الاولية التي سيتم انتاج المعلومات الاستخبارية منها وغالبية البيانات يتم الحصول عليها من مصادر عامة تشمل الدوريات ، التقارير السنوية ، الكتب ، قواعد البيانات .. الخ.

٣- التحليل : وهي المرحلة الاكثر صعوبة في عملية الذكاء التنافسي اذ يتطلب التحليل مهارات كبيرة وجرأة من المحلل لأنه سوف يقوم بتقييم هذه البيانات والبحث عن انماط والخروج بسيناريوهات مختلفة وعلى الرغم من ان التحليل يقوم على المنطق الا انه في بعض الاحيان يحتاج المحلل الى ملء الفراغات ووضع التخمينات الذكية بشأن النتائج المحتملة

٤- النشر : تتضمن هذه المرحلة ايصال المعلومات التي تم ايجادها الى المدراء ليتمكنوا من اتخاذ القرارات والدفاع عنها بالحجج المنطقية

ويختلف الذكاء التنافسي عن التجسس الصناعي والذي يعني ضمناً استخدام وسائل غير قانونية لجمع المعلومات في حين أن الذكاء التنافسي مقيد في الواقع بجمع المعلومات المتوافرة للعامة.

أبعاد الذكاء التنافسي: تتمثل أهم أبعاد ومؤشرات الذكاء التنافسي في التالي:

- **ذكاء السوق :** هذا النوع من الذكاء يحتاج لوضع خريطة بها كل من التوجهات الحالية والمستقبلية لحاجات المستهلك و تفضيلاته، الأسواق الجديدة، كذلك خلق فرص لتجزئة السوق، بالإضافة إلى أهم التغيرات الحاصلة في التسويق والتوزيع

- **ذكاء المنافسين :** وهذا يحتاج إلى تقييم تطور إستراتيجية التنافس على مر الزمن بسبب الاختلافات التي تحصل في هيكل المنافسين، وكذلك بسبب ظهور منتجات جديدة بديلة بالإضافة إلى ترقب دخول أي منافس جديد في الصناعة

- **الذكاء التكنولوجي :** إذ هنا ال بد من تحديد التكلفة والعائد للتكنولوجيا الحالية، أو في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة وكذلك العمل على التنبؤ بمستقبل الفجوة التكنولوجية. ترى الباحثة فوزية أن الذكاء التنافسي وسيلة لحيازة المعلومات وتسمح للمنظمة بالتعلم، واستخدام مهارات التنافس الجيد لكسب الحرب التنافسية عن طريق التركيز على ثالثة متغيرات وهي السوق، المنافسين والتكنولوجيا.

٩١ – التسيب الإداري Administrative idleness

التسيب الوظيفي او الاداري Administrative idleness ، يمثل الغياب أهم مظهر من مظاهر التسيب وقد يتخذ أكثر من صورة ويتم لأكثر من سبب وما أكثر الأسباب التي تؤدى ألي غياب الموظف ومن صورة مثلاً:- عدم حضور الموظف أصلاً لمقر عمله أو حضوره لغرض التوقيع في سجل الحضور والانصراف ثم الخروج وعدم العودة إلا في اليوم الموالي ، وقد يخرج من مكتبه إلى مكتب آخر في نفس المصلحة ، وهناك العديد من الوظائف التي تتطلب وفق طبيعتها مغادرة المكتب ألي مكتب آخر وإلى مصلحة أخرى ذات علاقة بإنجاز العمل .

وفى جميع المواقف التي سبق الإشارة إليها نجد أن العمل المطلوب لا ينجز ويؤدى الغياب ألي تراكم الأعمال شيئاً فشيئاً ويترتب على ذلك العلاقة السيئة بين المواطن والمصلحة حيث يشعر المواطن بأن أحداً لا يهتم بتقديم الخدمة المناسبة له وتدب الكراهية بينه وبين الموظف ويبحث بكل الوسائل المشروعة وغير المشروعة على الطريقة التي تؤدى ألي حصوله على الخدمة المطلوبة حتى ولو أدى إلى دفع الرشوة أو اللجوء ألي المعارف والأصدقاء وأخيراً ، الأجهزة المسئولة ذات العلاقة .

يقصد بالتسيب الإداري من الناحية اللغوية أن الشيء يسير على غير المراد به وبدون ضوابط أو أسلوب يحكم تصرفه وغالباً ما نستخدم هذه الكلمة كثيراً في قولنا مثل العمالة السائبة أي المخالفة التي لا تحكمها ضوابط لأنها مخالفة لقوانين العمل ،

أما من الناحية الاصطلاحية فيعني التسيب الإداري المؤسسة المتسيبة التي لا توجد ضوابط إدارية تحكم العمل ولا يوجد بها نظام أدائه محدد يوضح آليات العمل بها ، وحتى لو كانت المؤسسة لديها نظام أداري ولكن غير مطبق بالفعل فهي تدخل في نطاق التسيب الإداري.

أما لو أضفنا إلى كلمة (تسيب) كلمة أخرى هي كلمة (إداري) فأنها تكون بصدد تعريف اصطلاحي لمفهوم التسيب يختلف قطعاً عن فكرتنا عن هذا المفهوم المستمد من المعنى اللغوي وأن كان لا يبتعد عنه كثيراً ، فالتسيب الإداري يمكن تحديده " بأنه الحالة التى يتم فيها الأداء الإداري بدون احترام لأي ضوابط أو لوائح أو قوانين منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل

التسيب الإداري هو (إهمال الموظف للواجبات المنوطة به والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدى إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل)

ومنها نستخلص بأن المؤسسة المتسيبة إداريا هي تلك المؤسسة التي :

ـ لا يوجد لها تنظيم أدارى محدد.

ـ عدم التدرج في الواجبات والمسؤوليات.

ـ لا سجلات وملفات منظمة.

ـ ليس لها نظام محدد لمنح الحوافز وفرض العقوبات.

ـ لا أساليب ثابتة للاختيار والتعيين والترقية المستيب بأنه ذلك الموظف الذي لا يحترم مواقيت الحضور والانصراف ويخرج من عمله متى شاء.

ـ لا تتقيد باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

والتسيب الإداري هو تلك الحالة التي لا يكون فيها أي احترام لضوابط ومعايير وقواعد وشروط وسياسة عمل المنظمة أو المؤسسة، وهي القوانين التي تم وضعها خصيصًا لتحافظ على حسن سير المؤسسة وتضمن أن يكون الأداء على الوجه الأكمل، وبناءً عليه نجد أن التسيب الإداري يتصف بالتالي:

١. المصلحة التي بها تسيب إداري لا يكون بها تنظيم وتنسيق واضح ومحدد.
٢. تتصف تلك المؤسسة بعدم تدرج موظفيها في الواجبات والمسؤوليات.
٣. غالبا لا تحتوي تلك المنظمة على سجلات وملفات إدارية منظمة لسير العمل.
٤. تتصف كذلك بعدم وجود نظام واضح لمنح الترقيات والحوافز وكذلك فرض العقوبات، ولذلك تنتشر الفوضى والتسيب.
٥. لا تسير تلك المؤسسة وفق معايير ثابتة لاختيار وتعيين وترقية الموظفين، وبالتالي ينتشر الموظفون المتسيبون عديمي الاحترام لتوقيتات الحضور والانصراف ويخرجون من عملهم متى وكيفما شاءوا.
٦. الإشراف والرقابة على تلك المؤسسة يكاد ينعدم، وخاصة في الأفرع الثانوية التابعة للمؤسسة.

أسباب التسيب الإداري والصعوبات التي تتعرض إليها الشركة

أولاً / مشاكل إدارية :-

هناك مشاكل إدارية تعترض تطبيق الإدارة وتنحصر أهم هذه المشاكل فى الأمور الآتية:

١. عدم وجود أسلوب أدارى يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم في مختلف المواقع
٢. عدم وجود قواعد إدارية تكفل حسن سير العمل بنظام واضطر أد وتطبيق الإدارة بأسلوب أفضل.
٣. انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء ممارسة الإدارة بقصد التأكد من الأداء الحسن.
٤. انعدام المكافآت التشجيعية والمعنوية لممارسة الإدارة.
٥. عدم وجود برنامج عمل منظم لممارسة الإدارة من قبل الجميع بشكل تعاوني .
٦. عدم توافر بعض الإمكانيات المادية الضرورية لممارسة الإدارة وفى غياب هذه العوامل ينتشر التسيب في كثير من جوانب أعمال الإدارة ، الأمر الذي يقلل من كفاءة الأداء كما يؤدى ألي عدم تطور الإدارة ألي الأفضل.

ثانياً / مشاكل تنظيمية:

التنظيم وسيلة من وسائل تنفيذ الخطط ولابد لقيام الإدارة وضع خطة سواء كانت على مستوى المؤسسة أو على مستوى البلدية وذلك لتحقيق الهدف المطلوب سواء كان هدفاً عاماً أو هدفاً إستراتيجياً، ويتناول التخطيط وضع البرامج التفصيلية لتحقيق هذه الأهداف.

أما المشاكل التنظيمية فهي تلك المتعلقة بتحديد الاختصاصات وتوزيع المسئوليات والمهام تنفيذاً للأهداف المرسومة فمنها.

١. عدم وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة.
٢. التعارض أحياناً بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف أو المنتج مما يؤثر أحياناً على كفاءة الأداء بسبب عدم التنسيق.

ثالثاً / مشاكل اجتماعية:-

إن اغلب الأفراد بالمواقع المختلفة يميلون ألي وجود مسئول لتنظيم وتسيير العمل ويتم الاعتماد عليه في كافة الأمور وهذا نتيجة رواسب كانت قائمة في ظل الأنظمة التقليدية

فالإتكالية والتكاسل والاعتماد على الغير من الأمور التي لا يمكن التخلص منها بسهولة ،وهذا يحتاج ألي فترة زمنية مصاحبة للتوجيه والإرشاد المستمر ويترتب على هذه المشاكل الأمور الآتية :

١. السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على جهاز أداري.
٢. استمرارية أشكال التحكم والسيطرة من بيروقراطية ورئاسية.
٣. الاعتماد على الغير والاتكالية في كافة الأمور.
٤. انتشار ظواهر اجتماعية خطيرة تتمثل في : الوساطة والمحسوبية والرشوة والفساد الإداري والتسلط من قبل فرد أو فئة محدودة.

رابعاً / مشاكل قانونية :-

تبين أن هناك مشاكل قانونية تعترض تطبيق الإدارة بشكل عام يتمثل في الأتي :ـ

١. عدم وجود تنظيم قانوني في شكل قواعد عامة لممارسة الإدارة .
٢. عدم التنسيق بين الإدارة وقوانين الخدمة العامة تبين أيضاً من أن هناك الكثير من قواعد قانون الخدمة المنظم للوظيفة العامة التي لا تنسجم والإدارة ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:
   - من حيث الترتيب الحالي للوظائف.
   - تقارير الكفاية وعدم وجود حوافز.
   - الجزاء التأديبي.

خامساً / مشاكل فنية :

هناك بعض المشاكل الفنية المترتبة فيما يلي :

١. عدم التدريب للرفع من الكادر الوظيفي.
٢. قلة الآلة (المكينة الإدارية)

وباختصار يمكن تلخيص هذه الأسباب فيما يلي :

- غياب الرقابة الذاتية.
- ضعف التدريب والتأهيل .
- عدم مراعاة التخصص في التعيين بمراعاة القدرة والكفاءة والالتزام.
- عدم تناسب المرتب مع مستوى المعيشة وعدم ربطه بمستوى الأسعار العالمية

- ضعف الرقابة الشعبية وانعدامها في بعض الأحيان.
- عدم وجود خطط سنوية للإصلاح الإداري داخل كل وحدة إدارية.
- قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود أثناء مراحل العمل الإداري لترتيب الجهد الجماعي ومنع التنافر والابتعاد عن الحساسية.
- عدم تبسيط الإجراءات الإدارية.
- ظاهرة إساءة استعمال السلطة ضد الموظفين.
- كثرة المنازعات بين العاملين في بعض الوحدات الإدارية .
- سوء توزيع العمالة وعدم الاستخدام الأمثل لها مما سبب في تزايد العمالة بدون مبرر لها.

واخيرا دور المؤسسات في حل مشكلة التسيب الوظيفي

الحل هو الانضباط الإداري الذي هو عكس التسيب وذلك من خلال وضع مجموعة من النظم والضوابط والأساليب الحديثة لضبط حركة العمل ووضع أهداف ومهام لكل فرد من أفراد المؤسسة وربط وتقييم أدائه وتطبيق اسلوب الثواب والعتاب لضمان التزام الجميع .

الفرق بين التسيب الاداري والفساد الاداري

التسيب الاداري هو العمل دون ضوابط ودون رقابة ويتم فيه احداث الاخطاء دون تعمد او جهالة من قبل المسئولين

الفساد الاداري هو العمل وفق ضوابط وشروط ورقابة واستغلال ثغرات وخفايا للتلاعب عن عمد

٩٢ – التفويض الإداري Administrative Delegation

التفويض الإداري هو إجراء وقتي يقوم به المدير من أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه، وذلك بإعطاء غيره صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات المناسبة في شأن محدد ومعين.

والتفويض هو إسناد السلطة أو المسؤولية لشخص آخر (عادة من المدير إلى المرؤوس) لتنفيذ أنشطة معينة ، وهو أحد المفاهيم الأساسية في عمليات القيادة الإدارية.

ومع ذلك يظل الشخص المفوِّض للعمل مسؤولًا عن نتائج العمل المفوَّض به. يخول التفويض المرؤوس باتخاذ القرارات، بما يعني أنه انتقال لسلطة صنع القرار من مستوى مؤسسي إلى مستوى أقل منه. لا يعد التفويض تنازلًا، إذا ما تم بطريقة صحيحة.

وتعد الإدارة الجزئية نقيضًا للتفويض الفعال ، حيث يوفر أي مدير مدخلات وتوجيهات واستعراضات كثيرة جدًا للعمل المفوض به. بوجه عام، يعد التفويض أمرًا جيدًا وموفرًا للمال والوقت ويساعد في بناء المهارات وتحفيز الأشخاص. من ناحية أخرى، قد يؤدي التفويض السيئ إلى الإحباط والارتباك لجميع الأشخاص المشاركين فيه.

إن كلمة التفويض تحمل معنى محددا، فالفرد الذي يفوض سلطة إلى فرد آخر إتمام ما يمكنه من التصرف نيابة عنه، وهذا التعريف يتضمن كلمتين تحتاجان إلى مزيد من التوضيح وهما: التمكين والنيابة .من حيث التمكين فمن الضروري للفرد الذي تحدد له تلك الواجبات أن يتصرف أو يوجه تصرفات الآخرين نحو إنجاز تلك الواجبات، إن السلطة تمكن من هذا التصرف، أي تجعل الفرد المنوط به واجبات معينة قادرا على التصرف، أما النيابة: فإن الفرد المفوض إليه السلطة أي حق التصرف يعتبر ممثلا للشخص الذي فوض له هذا الحق أي يناوب عنه.

متى نحتاج الى التفويض ؟

- **كبر حجم المشروع او المؤسسة .**
- **زيادة الأعباء على المدير مما يعني عدم قدرته على القيام بهذه الأعباء أي لابد من وجود معاونين له .**

من مزايا تفويض السلطة والصلاحيات

١- المساعدة على سرعه اتخاذ القرارات خاصة في حالة غياب المدير .
٢- يحقق التقارب بين أعضاء مستويات الإدارة العليا والإدارات الأخرى .
٣- التفويض يساعد على تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث يشارك المرؤوسين رؤسائهم في مواجهة مشكلات العمل .
٤- التفويض ينمي المهارات للمرؤوسين وذلك عن طريق تدريبهم .

إنواع التفويض : يوجد نوعان من التفويض هما

تفويض الصلاحية : ويعني نقل الصلاحية من سلطة عليا إلى سلطة أدنى مفوض إليها، وهذا يعني التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه، هذا ولا يجوز للجهة أو الشخص المفوض أن تمارس صلاحياتها التي فوضتها إلى غيرها طوال مدة التفويض

تفويض الاختصاص : يوجه إلى الموظف بصفته لا شخصه، بينما تفويض التوقيع يراعى فيه الاعتبار الشخصي في المفوض إليه، وينطوي على ثقة خاصة في المفوض إليه، ومن ثم فهو ينتهي إذا تغير المفوض أو المفوض إليه

مستويات التفويض

توجد ثلاثة مستويات للتفويض وكالاتي :

أولاً: المستوى الأول: تفويض على أساس ما يجب عمله وكيفية أداء هذا العمل. وترك بعض الحرية للمفوض إليه فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة. ويناسب هذا المستوى الموظفين ذوي النضج الوظيفي المنخفض نسبيا، ويقتصر التفويض الحقيقي هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء، ومستويات الجودة المقبولة .

ثانياً: المستوى الثاني: التفويض على أساس ما يجب عمله وترك الحرية للمرؤوس في اختيار أسلوب الأداء ومعدل الأداء ومدى الجودة التي يتم بها العمل، وهذا المستوى يوفر مزيدا من الحرية والفرص للموظف، ويناسب ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبيا .

ثالثاً: المستوى الثالث: التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف، وترك الحرية للموظفين في تحديد ما ينبغي عمله وأسلوب الأداء ومعدله، وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل. وهذا النوع من التفويض يصل بالمرؤوسين إلى تحمل مسؤولياتهم كاملة بدون تدخل من المفوض، ويلائم هذا المستوى من التفويض الموظفين ذوي المستوى العالي من النضج الوظيفي، حيث يمنح الموظف جانبا من المسؤولية والحرية لصنع القرارات

إن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل التنظيم المؤسسي هو أن يكلف الأفراد بأعمال معينة دون أن تعطيهم السلطة اللازمة لأداء تلك الأعمال والتنظيم الناجح هو الذي يتوفر لدى قادته العليا الرغبة في القدرة على منح الأفراد في المستوى الأدنى السلطة التي تحقق لهم السيطرة الكاملة على أعمالهم، فكلما إزداد عدد القرارات التي يقوم الشخص باتخاذها لنفسه، فكلما إزداد الرضا النفسي الذي سيمكنه من تنفيذ تلك القرارات

هناك بعض من نواحي النشاط الإداري لا يجوز تفويض السلطة بشأنه أو يحسن وضع حدود ضيقة لتفويضها، ومن أهم هذه النواحي ما يلي. :

١- المسائل المالية لخطورتها
٢- مسؤولية وضع الخطط الخاصة بالمنظمة وتفسيرها وما يحيط بتطبيقها
٣- القرارات النهائية الخاصة باختيار، وترقية العاملين
٤- عمليات التنسيق بين وحدات المنظمة وبين المنظمة ككل والمنظمات الأخرى
٥- القرارات المهمة في سياسة عمل المنظمة وتعيين المرشحين للوظائف الرئيسية فيها
٦- الأمور المتعلقة بالرقابة: فإن سلطة الرقابة أصلية يجب على من تخول إليه أن يمارسها بنفسه وبخاصة فيما يتعلق بتصحيح الإنحرافات

٩٣ – الإدارة التفصيلية Micromanagement

الإدارة التفصيلية وهي على النقيض مع التفويض

الإدارة التفصيلية Micromanagement هو شكل من أشكال الإدارة التي يقوم من خلالها المدير بمراقبة أعمال موظّفيه عن قرب والتحكّم فيها، وعادة ما يأخذ مفهوم "الإدارة التفصيلية" منحنى سيئًا، وذلك لأنه يُعطي انطباعًا بعدم وجود الحرية الكافية في مكان العمل، وخصوصًا إذا كان الأسلوب الإداري يركّز بشكل زائد على التفاصيل.

ويُمكن أن يشير المصطلح إلى الإدارة التي تركّز بشكل كبير على التفاصيل الصغيرة، كما يُمكن تطبيق هذا المفهوم في العديد من السياقات الاجتماعية التي يتّخذ فيها الشخص نهجًا صارمًا في مستوى التحكّم والسيطرة على أعضاء وأفراد المجموعة، فعادةً ما يتسبّب الاهتمام الزائد بالتفاصيل الصغيرة إلى فشل إداريّ بسبب فقدان القدرة على التركيز على التفاصيل الكبيرة والمهمة.

وبعضهم يطلق عليها تسميت القاتل الصامت للموظفين و بيئة العمل

أحد انماط الادارة ويكثر بشدة هذا النوع من الادارات في بيئات الاعمال المتوسطة والصغيرة و خصوصا الاعمال العائلية family business

من سلبيات هذا النوع من الادارات

بغض النظر عن السبب الذي دفع المدير التفصيلي لهذا التصرف، فإن الآثار المترتبة قد تتضمن ما يلي:

- خلق استياء بأثر رجعي في كلا العلاقتين: العامودية (بين المدير والموظف) والأفقية (بين الموظف وزميله).
- تدمير الثقة مستقبليا في كلا العلاقتين العامودية والأفقية.
- التشويش على فريق العمل وإحباط روح العمل الجماعي في المستقبل في كلا العلاقتين: العامودية (مثلا من خلال التقيد الخبيث بتعليمات المدير) والأفقية (مثلا من خلال استغلال الخطر الأخلاقي الناشئ عن هيكلية مؤسسية لا تكافئ الموظفين حسب جهدهم بطريقة عادلة).

٩٤ – سوق العمل Labor Market

سوق العمل هو سوق افتراضي نظري ونوع من أنواع الأسواق الاقتصادية، يتواجد فيه الباحثون عن العمل والعارضون لفرص العمل من أصحاب الشركات وغيرهم الذين يخلقون مكان العمل ويبحثون عن اليد العاملة لديهم

ويشير مفهوم سوق العمل إلى ذلك المكان الذي تتوفر فيه فرص العمل للشخص الذي يبحث عن العمل ولصاحب العمل الذي يطلب العمالة، وسوق العمل يتكون من عنصرين مهمين، هما : الباحث عن العمل، وعروض العمل، وعندما تفوق فرص العمل المتاحة عدد الباحثين عن العمل يطلق على سوق العمل مصطلح سوق العمل المحكم، وإذا كان العكس أي عدد الباحثين عن العمل يفوق الفرص المتاحة يسمى ذلك بسوق العمل الراكد.

سوق العمل Labor Market : المنطقة الجغرافية أو المهنية التي تتفاعل فيها عوامل العرض والطلب

أنواع سوق العمل

الوضع القانوني للعمل: أي ما يحكم العمل هو القانون، ويسمى بقانون العمل الذي يضمن فيه صاحب العمل أجر العمل، والضمان الاجتماعي، والصحي للعامل، ومن لا يخضع للتأمين الصحي لا يتكفل صاحب العمل بعلاج العامل بل يتحمل العلاج العامل نفسه.

تغطية سوق العمل: تتحكم المنطقة الجغرافية التي تتوفر فيها فرص العمل والمنطقة التي يقطنها العامل تنوعاً واضحاً في سوق العمل أي حسب البعد الجغرافي.

فهناك ما يسمى بـ

- السوق المحلي، وهو سوقٌ قريب يبعد مسافة ٦٠ أو ٧٠ كيلومتراً عن منطقة السكن،
- السوق الإقليمي الذي يتعلق بالمحافظة،
- السوق القطري أي في كافة حدود البلد،
- السوق الأجنبي أي توفر فرصة عملٍ خارج حدود الوطن الأصلي.

سوق العمل المرنة (Flexible Labor Market) هي سوق تخضع فيها الشركات لقوانين أقل فيما يتعلق بالقوة العاملة، وبالتالي يمكنها تحديد الأجور وفصل الموظفين عند الرغبة وتغيير ساعات عملهم.

اما مصطلح سوق الاسهم يختلف عن مفهوم سوق العمل ، وتُسمّى أيضًا سوق الأوراق المالية (Stock Market)، وهي السوق التي يتم فيها إصدار الأسهم وتداولها من خلال إما البورصات (Exchanges) وإما الأسواق خارج البورصة (Over-the-counter Markets). وهي أحد أكثر المجالات الحيوية في اقتصاد السوق لأنها تمنح الشركات إمكانية الوصول إلى رأس المال وتمنح المستثمرين شريحة من الملكية في شركة ذات إمكانية تحقيق مكاسب بناءً على أدائها المستقبلي.

وسنذكر بعض المفاهيم التي تخص سوق العمل ومنها :

المشتغلون

يندرج تحت هذا المصطلح الأفراد ١٥ سنة فأكثر الذين يزاولون أعمالا بأى من الأنشطة الاقتصادية لبعض الوقت "على الأقل ساعة" خلال فترة البحث القصيرة "أسبوع" سواء داخل المنشآت أو خارجها.

من هم فى حكم المشتغلين

يندرج تحت هذا المصطلح الأفراد المرتبطون بعمل ولم يتمكنوا من ممارسته طوال فترة بحث القوى العمل العاملة "٣ شهور عمل ميدانى" بسبب المرض أو الإصابة أو الإجازة الاعتيادية أو منحة تدريبية أو دراسية، أو لنزاع عمالى أو لعدم انتظام العمل فى المنشأة، أو لأسباب مؤقتة، أو لأسباب ترجع لطبيعة العمل فى بعض الأنشطة، واستثناء من ذلك لا يعتبر الفرد المرتبط بعمل والحاصل على اجازة بدون مرتب لمدة عام فأكثر مشتغلا طالما لم يزاول عملا آخر خلال فترة "البحث الميدانى."

المتعطلون

يشير هذا المصطلح للأفراد من ١٥- ٦٤ عام الذين يقدرون على العمل ويرغبون فيه ويبحثون عنه ولكنهم لا يجدونه، ويعتبر الفرد متعطلا خلال أسبوع البحث وإن كان قد تعاقد على عمل وحدد لتسلمه تاريخ لاحق على تاريخ أسبوع البحث فى الميدان، كما يدخل فى إطار المتعطلين الموقوف عن العمل ايقافا مؤقتا، أو لأجل غير مسمى مادام يبحث عن عمل ولا يجده ولا يتقاضى أجرا أثناء أسبوع البحث.

٩٥ – الهيكل التنظيمي Organization Structure

يشير مفهوم الهيكل التنظيمي **Organization structure** إلى تصميم هياكل تنظيمية ترتكز على أسس علمية سليمة ويحظى هذا الموضوع باهتمام كتاب وعلماء الإدارة لما له من أهمية في حياة المنظمات .الإدارية فهو احد الوسائل داخل التنظيمات رغبة في الوصول إلى الأهداف

والهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة.

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه : الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين

ولا يقف المفهوم المعاصر للهياكل التنظيمية عند حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية، والمسئولية الإشرافية أو مجرد تحديد منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم، وإنما يمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات وتحد من انطلاقها نحو غاياتها

الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة ومترابطة و أشكال الهياكل التنظيمية عديدة ولا حصر لها ، ولكن كيف يمكن مقارنة هذه الهياكل التنظيمية ؟ ولتسهيل ذلك حدد بعض الكتاب الخصائص الرئيسية الثلاث التالية للهيكل التنظيمي وهي

درجة التعقيد وتوجد ثلاث عناصر تكون درجة التعقيد وهي : **التقسيم والتخصص الأفقي ، والتقسيم الراسي، والتقسيم الجغرافي** ويشير التقسيم الأفقي والتخصص الأفقي إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها وكلما ازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات زاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح . أما التقسيم الراسي ، فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي فإذا زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا والعكس صحيح . أما التقسيم الجغرافي فيشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة

أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة، وزادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينها

الرسمية وتشير هذه الخاصية / البعد في الهيكل التنظيمي إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية ، في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله ويرى الكتاب انه ليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة وكلما كانت درجة الاعتماد على تلك القوانين والأنظمة والتعليمات في السيطرة على سلوك الفرد والتحكم به أكثر ، اتصف الهيكل التنظيمي بمزيد من الرسمية والعكس صحيح أيضا

المركزية يبدو أن هذه الخاصية في الهيكل التنظيمي لم يتفق الكتاب على تعريف واحد لها ولهذا فقد حظي موضوع المركزية لاهتمام الكثير من الباحثين والكتاب من عدة جوانب، ومنها تأثير المركزية العالمية على عمليات اتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق، وفاعلية المنظمة ومرونتها، وعلاقتها بالمبادة والإبداع وغيره .ويقصد بالمركزية درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو نقطة واحدة في المؤسسة

ومن أنواع الهياكل التنظيمية الآتي :

- هيكل المبادرة أو ما قبل البيروقراطية
- هيكل بيروقراطي
- هيكل ما بعد البيروقراطي
- هيكل وظيفي
- هيكل تشعبي
- الهيكل المصفوفي
- دورة المؤسسة: التحول إلى النظام الأفقي
- هيكلية فريق العمل
- وغيرها حسب نوع وطبيعة العمل والادارة وحجم المؤسسة

الهياكل البيروقراطية تحافظ على نمط تسلسلي هرمي صارم بما يتعلق بإدارة الناس

العوامل المؤثرة على تصميم الهياكل التنظيمية

بينت تجارب ودراسات عديدة بان هناك مجموعة من العوامل التي من شانها أن تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب وهي :

١- **حجم المنظمة** إن حجم المنظمة يؤثر على عملية تقسيم العمل وتحديد الأنشطة فإذا كانت المنظمة صغيرة فان ذلك سيكون معقدا ولكن إذا كان حجم المنظمة كبيرا نجد أن الأنشطة تكون أكثر تنوعا واتساعا مما يؤدي إلى سهولة تقسيم العمل وفقا للأنشطة المختلفة، ونتيجة لتنوع الأنشطة وكثرتها يتطلب الأمر مزيدا من التنسيق والرقابة

٢- **دورة حياة المنظمة** إن لكل منظمة دورة حياة تبدأ من فترة النشوء وتصل إلى فترة النمو وتستمر إلى فترة النضج وأخير ا فترة الانحدار، وهذا يتطلب من المنظمة أن تضع هيكلها التنظيمي بما تناسب مع دورة حياتها

٣- **الموقع الجغرافي للمنظمة** إن المنظمة التي تؤدي أنشطتها من خلال عدة مواقع جغرافية تتطلب هيكلا تنظيميا مختلفا إلى حد كبير عن منظمة تعمل في منطقة جغرافية واحدة

٤- **درجة التخصص** تؤثر درجة التخصص في المهام والأنشطة على الهيكل التنظيمي للمنظمة ، فعندما تكون درجة التخصص في العمل منخفضة فهذا يؤدي إلى أن يكون الهيكل بسيطا والعكس صحيح

٥- **القدرات البشرية المطلوبة** تلعب القدرات البشرية دورا مهما في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فإذا كانت القدرات البشرية المطلوبة ذات مستوى منخفض من حيث المهارات والخبرات والتخصص فان الهيكل التنظيمي المطلوب سيكون بسيطا، وإذا كانت القدرات البشرية المطلوب تتطلب مهارات وخبرات عالية فان هذا سيؤدى إلى تشعب وتعدد الهيكل التنظيمي

٦- .**التكنولوجيا** التكنولوجيا تحدد طبيعة ا لعمل والمهام ونوعية الوظائف وعلاقات العمل وهذا يؤثر بالتالي على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب . ويمكن القول انه كلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة أدى ذلك إلى زيادة تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظمة

٧- **نطاق الإشراف** يعني نطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يستطيع الإداري الإشراف عليهم بفعالية وقد يكون نطاق الإشراف واسعا أو ضيقا ، ونطاق

الإشراف الواسع يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي مسطح وبالتالي يكون عدد المستويات الإدارية محدودا ، بينما نطاق الإشراف الضيق يؤدي إلى وجود هيكل تنظيمي طولي وبالتالي زيادة عدد المستويات الإدارية

٨- الفلسفة الإدارية للإداريين (المركزية واللامركزية (تعني المركزية تركيز سلطة اتخاذ القرار بيد الإدارة العليا ، بينما تشير اللامركزية إلى درجة تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى، إن مدى تطبيق المركزية واللامركزية يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي، وكلما انتقلنا من المركزية إلى اللامركزية زاد تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح

٩- البيئة الخارجية تلعب البيئة دورا رئيسيا في تأثيرها على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فالمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار يختلف هيكلها التنظيمي عن منظمة تعمل في بيئة غير مستقرة وبالتالي تؤثر درجة الاستقرار وعدم الاستقرار على الهيكل التنظيمي ،إذ انه في الحالة الأولى يكون بسيطا وغير معقد بينما في الحالة الثانية يكون أكثر تعقيدا

إهداف الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي يوضح بالخرائط ويصمم بالطريقة التي تجعل في الإمكان التوصل عن طريقه الي الأهداف التي يسعي إليها نشاطنا ، ومن الأهداف الأساسية للهيكل التنظيمي :

تكامل مكوناته :

- الأساس فيه أن الفرد لايستطيع أن يقوم بكل الأعمال بمفرده.
- لذا تقوم علاقات الأفراد فيه علي التعاون مع غيرهم.

تحديد المسئوليات الوظيفية: يحددها تحديدا واضحا :

- يضمن سلامة العلاقات التنظيمية .
- يضمن سلامة علاقات الفرد بالآخرين .
- يربط الفرد برباط يفرض عليه الواجبات بالقدر الذي يكفل له حقوقه.

تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد ، والإستفادة القصوي من الإمكانيات المتاحة . تحديد الصلاحيات المخولة للإدارة والأقسام تحديدا واضحا.

تقليل الصراع:

- إبعاد الوحدات الإستشارية من التورط في العملية التنفيذية.
- الصراع عامل أساسي في هدم التنظيم

بعض الامثلة للهياكل التنظيمية

التنظيم على أساس الوظيفة

المدير العام

مدير التسويق | مدير الإنتاج | مدير شؤون الموظفين

التنظيم على أساس الخدمة أو الإنتاج

المدير العام

مدير التسويق | مدير الإنتاج | مدير شؤون الموظفين

التنظيم على أساس نوع المنتج

مدير عام المركز

مرحلة تصميم البرامج التدريبية | مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية | مرحلة تقييم البرامج التدريبية

التنظيم على أساس الموقع الجغرافي

شركة ما

فرع دبى | فرع القاهرة | فرع عمان

٩٦- المنظمة المتعلمة Learning Organization

يعبر المنظور المعرفي للمنظمة المتعلمة **learning organization** عن قدرتها في امتلاك المهارة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة التي أصبحت الآن أحد الأدوار الحيوية للمدير، والمنظمة المتعلمة هي التي تقوم ببناء أنظمة لها القدرة والقابلية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل، تمكنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة

ويعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة واحدا من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أخذ تشغل حيزا مهما في البحث والكتابة والتطبيق، وبشكل خاص منذ سنوات التسعينات من القرن الماضي ..

إن مفهوم التعلم يعني الحصول على المعرفة (وهي كل ما يتعلق بالجزء النظري من التعلم، أي الإجابة عن سؤال لماذا؟)،

اما المهارة (هي كل ما يتعلق بالجزء العملي من التعلم، أي الإجابة عن سؤال كيف؟)

هى المنظمة التى تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدى إلى خلق منظمة مرنة للغاية، حيث يقبل العاملين على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة.

ويمكن القول أن مصطلح المنظمة المتعلمة يشير إلى : المنظمة التى يمكنها الإستجابة إلى المعلومات الجديدة وذلك بتغيير وتعديل الأنظمة التى يتم فيها تشغيل وتقييم تلك المعلومـات.

قد بدأت فكرة المنظمة المتعلمة Learning Organization منذ السبعينيات من القرن العشرين، حيث اشتقت من عمل آرجريس وسكون (Argyris 1978,Schon &) عن التعلم التنظيمي

يرى سينج Peter Senge ان عملية التعلم التنظيمي هي : الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها الى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية.

مميزات المنظمة المتعلمة

- قبول الاخطاء لأنها ذات قيمة وضرورية للتعلم.
- نمو الاحساس والشعور بالمسؤولية الشخصية والمشتركة.
- العمليات لمشتركة حيث الحوار والاستكشاف ومناخ القيم المشتركة المتبادلة.
- تمكين الافراد في تحليل المشاكل وتحديد الحلول.

تم وضع نموذج للمنظمة المتعلمة يشتمل على مستويين متداخلين معاً هما المستوى التنظيمي والمستوى الفردي ويتضمن خمسة عناصر هي :

- **القوى الدافعة Driving forces** وتعد أهم المكونات لما لها من تأثير مباشر على المستويين التنظيمي والفردي في المنظمة المتعلمة.
- **تحديد الهدف Finding Purpose** وتنبع أهميته من تحديده للاتجاه الصحيح للتعلم والتطوير، وأيضاً لبنائه أساس دافعية الأفراد للتعلم.
- **الاستفسار وتوجيه الأسئلة Questioning** ويساعد في تخفيض العقبات وتقليل مقاومة التغيير عند مواجهة تحديات التعلم.
- **التمكين Empowering** وهو العنصر الذى يتضمن كافة السبل والطرق والأدوات للتطوير والتعلم.
- **التقييم Evaluating** ويعد أخر عنصر من عناصر هذا المفهوم، وينصب دوره على التأكد من أن متطلبات التعلم قد تم استيفائها لكل من المنظمة والفرد.

العوامل المؤدية الى الاهتمام بالمنظمات المتعلمة

١. التعلم التنظيمي اداة فعالة لإيجاد ونشر المعرفة داخل اقسام المنظمة.
٢. المنافسة الجديدة القادمة من بيئات وتقاليد متعددة، وما تحمله من طرق تفكير مختلفة تحتم التعلم والتعلم المتبادل المتصف بالديناميكية والنظرة الايجابية والاستعداد العالي للاستفادة منه سواء داخل الشركة او من شركات او صناعات اخرى.
٣. تفرض الرؤية الخلاقة للتعلم النظر اليه على انه تعلم ابتكاري، فهو القاعدة القوية للابتكار.
٤. التجارب السيئة ليست التجارب الفاشلة بل التجارب التي لم يتم التعلم منها، لذلك ادرت الشركات ان اكب خسارة هي عدم التعلم من الماضي.
٥. سرعة التطور ساهمت في زيادة اهتمام الشركات بالتعلم ودروسه التي لابد من توظيفها في مشروعاتها القادمة.

٩٧ – الرؤية و الرسالة Vision & Mission

يعتبر إعداد الرؤية (Vision) و الرسالة (Mission) الصحيحتين أو الناجحتين. من أهم الممارسات والآليات الجيدة التي تمثل إحدى أهم مكونات وقيود تبني وتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة في أي مؤسسة عامة أو خاصة ، لذلك تهتم بها معظم المؤسسات أثناء مراحل صياغتها لأهداف خططها الاستراتيجية ، ويجب أن تكون الرؤية والرسالة متكاملتان تخدم إحداهما الأخرى وتدعمها ولا يجب أن يكون بينهما تناقض

نعني بالرؤية الاستراتيجية للمنظمة في المفاهيم الادارية :

- **تلك الصورة الشاملة التي يود ممن ينتمي لهذه المنظمة وعلى رأسها قادتها أن تصير إليه**
- **هي جملة نصية تعبر عن ما تطمح إليه المنظمة وما تؤمن به وتعتقدهُ وما يدعم سبب وجودها**
- **أن تعطي صورة للمستقبل تكون نابضة بالحياة والنشاط ورنانة**
- **أن تكون مؤطرة بإطار الواقعية لأنها ليست حلماً يستحيل تحقيقه**

تعريف الرؤية : هي صياغة لحلم المنشأة التي ترغب في الوصول إليه في الفترة القادمة، ويشترك في وضعه كل أفراد المنشأة لأنها تشكل الصورة الذهنية للمنشأة في المستقبل، ويكون ذلك عن طريق إيجاد الوسيلة التي تقنع عملاء المنشأة.

تشمل رؤية أي منظمة الأهداف البعيدة والتي تأمل فيها بتلبية كافة متطلبات عملائها في المستقبل ، يعني هذا أن الرؤية هي رسم الطريق الذي ستسير فيه المنظمة ومن الممكن أن يتم تحديدها بالتفصيل أو باختصار وذلك يعود إلى الطموح المخطط للوصول إليه.

عناصر الرؤية :: تتميز عناصر الرؤية بمحدوديتها على خلاف الرسالة وعادة ما تتكون من عنصرين رئيسيين

- الإيديولوجية الجوهرية التي تشمل القيم و الغرض الجوهريين
- المستقبل التصور ويتمثل في الرسالة والوصف الحالي.

خصائص الرؤية الناجحة

تتصف الرؤيا الناجحة بعدة خصائص نذكر منها

١- **التركيز على المستقبل :** فالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب، فهي لا تعكس حاضر المؤسسة فحسب وإنما ترتبط بمستقبلها الذي لا يمكن التحقق منه سلفا

٢- **الوضوح :** فالرؤية يجب أن تكون واضحة ومفهومة من الجميع فلا تكون مختصرة جدا بحيث تصبح مجرد شعار لايعبر عن العناصر الجوهرية المكونة لها، ولا تكون واسعة بالشكل الذي يجعل منها وصفا معقدا لفلسفة المؤسسة

٣- **أن تعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة :** لابد للرؤية من توفير الامتداد اللازم لكل من الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

٤- **أن تتسم بالطموح والتحدي** : من سمات الرؤية المثالية أن تكون طموحة ومتحدية إلى القدر الذي يجعلها صعبة المنال وأن يكون هناك جهدا استثنائيا من قبل كل العاملين تحقيق التميز في الأداء

٥- **القدرة على الإلهام :** يجب أن تمتلك الرؤية الجيدة القدرة على إلهاب حماس العاملين وإحساسهم بالإثارة عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيس للمنظمة.

تحدد الرؤية الاستراتيجية التوجه المستقبلي للمنظمة وما ترغب أن تكون عليه، وما أن تصل إليه في المستقبل ، وبالتالي فهي المكانة التي ترغب المنظمة الوصول إليه خلال ٢٠-٣٠ سنة القادمة، وما الذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات.

الرؤية لغة : رؤية مصدر رأى نقول رأى الشيء أبصره، وهي تختلف عن رؤيا مصدر رأى كذلك وتعني ما يراه النائم.

نعني بالرسالة المنظمة في المفاهيم الادارية :

من المراحل المهمة في التخطيط الاستراتيجي هي مرحلة تحديد الغرض أو مهمة المنشأة التي يمكن أن نسميها الرسالة (Mission)

- **جملة تعبيرية تصاغ كلماتها بدقة وعناية**
- **ترسم ما تريد المنظمة أن تكون على المدى الطويل**
- **هي النجم الذي تهتدي به سفينة المنظمة نحو نقطة الوصول المبتغاة**
- **هي حجر الزاوية والقاعدة الرئيسية التي تأسس عليها كامل الخطة**
- **أن وظيفة جملة الرسالة من الناحية الفنية أن تُعرف سبب وجود المنظمة**
- **أن تُعرف الرسالة عن توجه المنظمة وطموحاتها المستقبلية**

تعريف الرسالة : هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات ، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها .. ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها .

والرسالة هي الهدف الأوسع والأبعد مدى ويعبر عنها عادة بلغة مرنة وإطار عريض يسمح بتغييرات عديدة دون الحاجة إلى إعادة صياغة ، وغالباً ما توجد الرسالة في وثيقة رسمية تعتمدها المنظمة حتى تصل رسالتها لموظفيها كي يفهم كل منهم دورة في تحقيقها .

الرسالة لغةً : وهي الخطاب المرسل إلى فرد أو جماعة، كتاب مشتمل على قليل من المسائل تكون في موضوع واحد

يشير اصطلاح الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردها عن غيرها من المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والوصول إليها؛ والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات

رسالة المؤسسة عبارة مختصرة قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة وتصور أهدافها وأغراضها، وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطها في المستقبل

الرسالة بيان مكتوب يوضح اتجاه الشركة فيه للإجابة على مجموعة التساؤلات الآتية

- الغرض من إنشاء الشركة
- القيم والقناعات والأخلاقيات
- الإستراتيجية والمسارات الرئيسية
- السلوك المتوقع من العاملين في الشركة على المدى الطويل والقصير وفيما يخص المعايير السلوكية الصحيحة والمعايير السلوكية غير الصحيحة

خصائص رسالة المؤسسة الناجحة

كي تكون الرسالة ناجحة وفعالة يجب أن تخضع إلى عدة معايير وخصائص محددة كما أنها تتأثر بعدة عوامل أثناء صياغتها ، تكاد تركز عن المعايير والعوامل محل اتفاق جل الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية

خصائص الرسالة الجيدة : يمكن حصر الخصائص والمعايير التي تتميز بها الرسالة الجيدة في التالي :

- **سلامة التعبير ووضوح المعنى** : لن تكون رسالة المؤسسة جيدة ما لم تتميز بالوضوح لدى مستعمليها وهم الأطراف ذات المصلحة، فيجب أن يكون تعبيرها دقيقا وسليما لأن العبارات التي تحملها للمؤسسة، كما لا يشترط في هذه العبارات نمط معين تمثل جزءا من الخطة الاستراتيجية بل يكفي أن تكون واضحة
- **عامل الاختصار .**يعد عامل الاختصار من عوامل نجاح رسالة المؤسسة لأنه يؤدي إلى سهولة رسوخها في أذهان مستعمليها ، لكن يجب أن لا يخل هذا الاختصار بالمعنى الحقيقي للرسالة فينزل إلى مستوى الشعار (لشعار صورة تود المؤسسة رسمها في أذهان عملائها مثل شعار "الرأي والرأي الآخر "القناة الجزيرة وهو غير الرسالة) لأنه يتميز بالاختصار لكن لا يحدد مجال نشاط المؤسسة ، يراعى عامل الاختصار في الرسائل الجيدة لصعوبة تذكر الإنشائيات والمطولات من قبل مستعمليها
- **التعرض لمجال عمل المؤسسة .**الرسالة التي لا تعرض مجال عمل المؤسسة تعد رسالة مبتورة بعيدة عن الجودة والنجاح ، وكما ذكرنا سابقا فإن مجال العمل لا يقتصر تحديد السلع التي تقدمها الشركة بل يتعدى الى معرفة حاجات العملاء بدقة ووضوح، إذ يجب على المؤسسة التوجه بالسوق لا بالمنتج

- **مراعاة قيم وثقافة ومعتقدات المؤسسة** .تعتبر الإيديولوجية الفكرية ولنمط الإداري السائد في المؤسسة بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية المهيمنة عليها من الجوانب التي يجب مراعاēا في صياغة الرسالة الجيدة، فإذا كانت القيم الموجودة لدى أحدنا تمكنه من العيش الرغيد والسعادة الدائمة فإن القيم والمعتقدات والثقافة السائدة في المؤسسة هي التي تمكنها من التميز، ولن يتأتى ذلك إلا بالتدريب والتعود.
- **المرونة .**مرونة الرسالة دليل نجاحها، ويكون ذلك على مستوى كل من تطبيق الإستراتيجية من جهة والتفاعل مع البيئة المحيطة من جهة ثانية .

الإدارة الإستراتيجية تعتمد على البنية التحتية في صياغة الرسالة، والمقصودđ ذه الأخيرة مخرجات التحليل البيئي لعناصر كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة فبقدر ما يكون التحليل البيئي محكما بقدر ما تكون الرسالة ذات جودة عالية، لأن كل خطأ في ذلك يؤدي إلى خطأ في الصياغة وبالتالي انعدام المرونة في تطبيق الإستراتيجية

- **تعكس الصفات الرئيسية للشركة .**عادة ما تعيش المؤسسة في وسط منافسة ولكي تتميز لابد أن تعكس رسالتها الصفات الرئيسية لها، وكل إهمال لهذا الجانب من قبل القائمين على صياغة الرسالة يؤدي ذلك إلى فشلها.
- **عامل الفاعلية .** الفاعلية تعني إنجاز الأشياء الصحيحة، أما إنجاز الأشياء بشكل صحيح فيعبر عنه بالكفاءة

تصف الرسالة الجيدة فاعلية المؤسسة على مستوى المحاور أو الأسئلة التالية

What : ما هو العمل الذي تؤديه المؤسسة؟ أي ما تقدمه من سلع وخدمات

Who لمن يؤدى هذا العمل؟ ويكون ذلك بمعرفة حاجات العملاء بدقة كما تقف على الأسواق التي تطرحها خدماتها .

How كيف يؤدى هذا العمل؟ وبتم ذلك بمعرفة نوع التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة . من أجل فاعلية المؤسسة تقف الرسالة الجيدة كذلك على الإمكانيات

Why لماذا وجدت هذه الشركة؟ لأن الرسالة الجيدة لا تتوقف على تحقيق الربح فقط بل تقف كذلك على اتجاهات النمو والتوسع والتنويع.

- **التركيز على محور استراتيجي ّمحدد :** تتميز الرسالة الجيدة بعنصر التركيز أي أنها تركز على هدف معين أو غاية مسطرة أو نتيجة مرغوبة تريد المؤسسة تحقيقها، و عادة ما يكون ذلك على المدى البعيد كي تتميز بالطابع الاستراتيجي
- **محدودية الحجم** .تتميز الرسالة الجيدة ببعدها عن التفصيل، وأن تكون خالية من الكلمات الغريبة والمبهمة، فهي محددة الحجم ليست واسعة بحيث تفقد ميزة المحدودية والاختصار اللذين يتركان انطباعا في أذهان مستعمليها. أو مفصلة فتفقد الموجهة إليهم عنصر التركيز على مجمل مضامينها. فيجب أن تكون واسعة من غير هلامية ومحددة من غير تفصيل
- **تعتبر مرجعا دائما لاتخاذ القرارات الإستراتيجية** .يعد القرار الاستراتيجي أفضل البدائل المتاحة من أجل موقف تقع فيه المؤسسة، والرسالة الجيدة تعد مرجعا لهذا النوع من القرارات، حيث تتوقف جودته و ورشادته على مستوى آداء رسالة المؤسسة.
- **دافعية التبني** .الرسالة الجيدة عادة ما تصاغ بطريقة تدفع مستعمليها إلى تبنيها، فهي تتسم بالجاذبية وتستحوذ على غالبية مطالب الأطراف ذات المصلحة فتولد لديهم انطباعا بأن المؤسسة ناجحة ومتميزة عن غيرها من المؤسسات المماثلة
- **الواقعية** .من مميزات الرسالة الجيدة إمكانية تحقيقها على أرض الواقع في حدود إمكانيات المؤسسة، بحيث يكون لديها قابلية التحول إلى رسالة مكتوبة تعكس خططا وسياسات يمكن تطبيقها على أرض الواقع
- **القبول والتأييد .** تحظى الرسائل الناجحة أو الجيدة بقبول وتأييد مستعمليها والمنتسبين إليها، بحيث تستطيع تحريكهم نحو الهدف والإستراتيجية المسطرين ، ويكون ذلك بمراعاة المطالب المختلفة والأكثر أهمية للأطراف ذات المصلحة
- **الانسجام مع الغايات والأهداف** .تنحصر أهداف المؤسسة في النتائج التي تود الوصول إليها مدى زمني قصير متوسط أما الغايات فتتمثل فيما تود المؤسسة الوصول إليه على المدى البعيد، ولكي تكون الرسالة جيدة لابد أن تنسجم مع ما تريد المؤسسة تحقيقه على المدى المتوسط والبعيد، فالرسالة الناجحة تؤكد على النتائج لا على الوسائل وتبرز من خلال ذلك المساعي التي تبذلها المؤسسة لأجل تحيق الأهداف والغايات
- **الرسالة لا تعني تحقيق الربح** .من مواصفات الرسالة الجيدة عدم اقتصارها على تحقيق الربح بل تتعدى ذلك إلى البقاء والاستمرارية، لان التركيز على الربح يعني السعي نحو تحيق أهداف قصيرة المدى الشيء الذي يحدد فترة بقائها في السوق.

- **التركيز على الحاضر والتطلع للمستقبل** تركز الرسائل الناجحة على حاضر المؤسسة وما تريد تحقيق مراعية في ذلك ديناميكية التنظيم السائد ، كما تسعى إلى تشكيل نقطة بداية نحو المستقبل باحثة عن عوامل التوسع والنمو في الأسواق، في المنتجات والعملاء، حيث تسعى الى إجراء تعديلات بعض أهداف أو غايات المؤسسة بل في استراتيجيتها أحيانا في حالة حدوث تغييرات في اتجاهات نمو المؤسسة.

٩٨ – مجلس الإدارة Board Of Directors

مجلس الإدارة Board of directors يعتبر مجلس الإدارة أعلى سلطة في الشركة، وهو المقياس الرئيسي والمسيطر في التحليل الاستراتيجي، ووضع الخطط والسياسات بغية ضمان السير الحسن لها، واستمرار حياتها .وفي شركات المساهمة يربط مجلس الإدارة بين الجمعية العامة للمساهمين التي لها سلطة الملكية، وإدارة الشركة في صورة مديرها الذي يتمتع بسلطة التسيير، ويعرف على أنه "مجموعة من المديرين يختارهم حملة أسهم الشركة ليمثلوا مصالحهم، ويدخل ضمن مسؤوليات أعضاء المجلس تصميم رسالة المؤسسة، أهدافها ، استراتيجيتها "

مجلس الإدارة هو المجلس المنوط بيه تكوين حلقة الوصل بين ملاك الشركة و المساهمين فيها و بين المديرين والادارة التنفيذية فيها ويعتبر من اهم اختصاصاته وضع السياسات العامة لشركة

يُسند إلى مجلس الإدارة عدة مهام منها مهام إدارية إستراتيجية وأخرى يومية ومتابعة:

المهام الإدارية والاستراتيجية لمجلس الإدارة :

- تحديد وإقرار اختيارات المؤسسة في إطار المخطط
- ضمان مراقبة الاستراتيجية متوسطة المدى
- تحديد الآفاق متوسطة المدى
- تحديد استراتيجية الأعمال والأهداف العملية للمؤسسة
- الإدلاء برأيه فيما يخص التقديرات وتطور المؤسسة
- الإدلاء برأيه فيما يتعلق بالسياسة الصناعية، التجارية والمالية للمؤسسة.

لأجل إثراء النقاط السابقة، ومن منظور الإدارة الإستراتيجية هناك من يختصر مهام مجلس الإدارة في ثلاث مهام هي

- المراقبة والملاحظة : من خلال المشاركة في أعمال اللجان المختلفة، يمكن لمجلس الإدارة الإلمام بآخر التطورات التي قد تقع داخل الشركة أو خارجها
- التقييم والتأثير : حيث يستطيع مراجعة مقترحات وقرارات وتصرفات الإدارة، وتوجيه النصائح وعرض المقترحات وتقييم البدائل

- المبــادرة والتحديــد : يمكن لمجلــس الإدارة رسم صــورة رســالة أو وضــع الإطــار العــام الــذي يجــب أن تــدور حولــه، كمــا يمكنــه تحديــد الخيــارات الاستراتيجية المتاحــة أمــام الإدارة.

يؤدي مجلــس الإدارة دورا بــارزا أحيانــا مــن حيــث مســاعدة القيــادات العليــا في المؤسســة علــى وضــع السياســات والاستراتيجيات وكمــا يسـهر علــى تطبيقها، لكنـه يبقــى دوره في بعـض الأحيـان رمزيـا ويتحـدد هـذا وذاك مـن خـلال درجـة المشـاركة في العمليـات الإداريـة.

مهام مجلس الإدارة اليومية ومهمة المتابعة :

- التزام المدير العام أمام المجلس بمسؤوليته
- يتلقى تقديرات من ممثلي العمال
- يعتبر مكان مشاركة العمال
- يراقب نشاطات أعضاء التسيير في المؤسسة
- يراقب نتائج المؤسسة .

من خلال النقاط السابقة يتحدد الدور الذي يمارسه مجلس الإدارة يوميـا، فإضـافة إلى الحـرص علـى مراقبـة المـدير في تنفيـذ مـا أسـند إليـه مـن مهـام و مراقبـة نتـائج المؤسسـة، فـإن المجلـس يعتـبر الممثـل لأهـم طـرف مـن الأطـراف الداخليـة ذات المصـلحة والممثـل في العاملين.

كذلك من الواجبات النموذجية لمجالس الإدارة ما يلي

- تنظيم المنظمة من خلال وضع سياسات وأهداف عامة.
- اختيار وتعيين ودعم ومراجعة أداء الرئيس التنفيذي.
- ضمان توافر الموارد المالية الكافية.
- إقرار الموازنات السنوية.
- المراجعة لأصحاب المصلحة لأداء المنظمة؛
- تحديد الرواتب والتعويضات لإدارة الشركة.

يعرف مجلس الادارة بانه : هيئة مكونة من عدد من الأعضاء سواء كانوا منتخبين أو معينين يتولون الإشراف بشكل مشترك على أنشطة منظمة أو شركة أو مؤسسة ما. ومن المسميات الأخرى المتعارف عليها لمجلس الإدارة تسمية مجلس المحافظين، ومجلس المديرين، مجلس الحكام، ومجلس الأمناء. وغالبا ما يشار إليه إختصارا بإسم "المجلس."

٩٩ – المنظمة، الشركة ، المؤسسة، المشروع

مفهوم المنظمة :

- **كمصطلح :** هيئة مكونة، لها أهداف محددة وقانون يرسم أعمالها، ومبادئ تعمل على تحقيقها في مجال إهتمامها في السياسة أو الثقافة أو السياحة...إلخ.
- **المنظمة :** هي وحدة إجتماعية هادفة، ذات تكوين إجتماعي منظم ومنسق ليتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود محدودة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة وهذا التعريف يشير إلى ٤ حقائق :
  - أن المنظمة تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم .
  - سبب وجود المنظمة من أجل إنجاز أهداف محددة .
  - من أجل تحقيق هذه الأهداف يتفاعل الأفراد مع بعضهم تفاعلاً واعياً .
  - تمتلك المنظمة بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم نسبياً .

أنواع المنظمات :

يوجد العديد من التقسيمات للمنظمات فيمكن تقسيم المنظمة من حيث رسميتها فنقول منظمة رسمية أو منظمة غير رسمية، ويمكن تقسيمها من حيث الأولوية وأهميتها فنقول منظمة أولية ومنظمة ثانوية، أو تقسيم المنظمات حسب الأهداف الأساسية، وسوف نوضح كل نوع على حدى كالتالي:

١. المنظمات الرسمية والغير رسمية:

- المنظمات الرسمية: كلما كانت المنظمة ذات هيكل محدد وواضح ومستويات ومسؤوليات واضحة، وخطوط اتصال أفقي وعمودي، واحياناً مكتوبة، (كانت المنظمة رسمية).

- المنظمات الغير رسمية: تكون المنظمة في هذه الحالة أهدافها وقتية قابلة للتغير، فيكون الهيكل التنظيمي قابل للتغير فتكون (المنظمة غير رسمية).

٢. منظمات أولية ومنظمات ثانوية:

- المنظمات الأولية: تمتاز هذه المنظمة بان الرابط بين أفرادها ترابط عاطفي كامل، وعادة يوجد إتصال مباشر بين الأفراد، وأيضاً لا يحسبون ما تعطيهم المنظمة وما تأخذه منهم المنظمة.
- المنظمات الثانوية: فيربط فيها العلاقة بين أفرادها التعاقد والمنطقية أكثر من العاطفة، ووجود التزامات بين الطرفين.

٣. التقسيم على أساس أهداف المنظمة:

- **منظمة خدمية:** وهي التي تهدف إلى تقديم خدمات دون النظر إلى العائد المادي بشكل كبير.
- **منظمات اقتصادية:** تهدف إلى تحقيق ربح أو عائد مقابل ما تقدمه من سلع وخدمات، مثل المنظمات التجارية.
- **منظمات دينية:** هي التي تقدم الثقافة الدينية مثل الجوامع ووزارة الاوقاف.
- **منظمات حمائية:** وهي التي تقوم بالحماية مثل الشرطة والدفاع المدني.
- **منظمات سياسية:** وهي عامة ما تضع السياسات العامة للدولة.
- **منظمات إجتماعية:** وهي التي تخدم أفرادها وتشبع حاجاتهم الإجتماعية مثل النوادي.

الفرق بين المنظمة ومؤسسة وشركة ومنشأة ومشروع:

- **المنظمة** organization : هي مجموعة من الأفراد يتبعون منطق منظم للوصول إلى هدف محدد.
- **المؤسسة** Institution : هي هيكل إقتصادي وإجتماعي يضم فرد أو عدد من الأفراد يعملون بطريقة منظمة من أجل خلق منتوجات أو خدمات إلى مستهلكين في بيئة تنافسية أو غير تنافسية.
- **الشركة** Company : هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصة من مال أو عمل لإقتسام ما قد ينشأ عن هذا الموضوع من ربح أو خسارة.
- **المنشأة** Enterprise : مشروع أو جزء من مشروع، له موقع ثابت داخل حدود المربع، يقوم بأداء نوع أو أكثر من الأنشطة الإقتصادية تحت إدارة واحدة، وقد يكون حائز المشروع شخصاً طبيعياً أو إعتبارياً أو جهة حكومية.
- **المشروع** project : يقصد به من الناحية الإقتصادية أي تنظيم يعمل على الإنتاج والمبادلة أو يرمي إلى تداول الأموال والخدمات بهدف الحصول على ربح.

١٠٠- الإدارة بالقيم Management By Values

مفهوم القيم : هي تبني سلوك مفضل والاقتناع والتمسك به سواء على المستوى الفردي او الجماعي

المعنى اللغوي : مفردها قيمة , قيمة الشي , الثمن الذي يعادل تكلفته

تصنف القيم الى :

- القيم الفكرية او النظرية (الفلاسفة والعلماء) علم معرفة
- القيم الاقتصادية (رجال الأعمال) انتاج واشباع الحاجات
- القيم الجمالية (الفنانين والدباء والنقاد) الفن الابتكار والتذوق الفني والقيم الجمالية
- القيم السياسية (القادة) حل المشكلات وقيادة الجماهير
- القيم الاجتماعية (العمل الخيري) مساعدة الناس والاهتمام بهم.

مصادر القيم

- التعاليم الدينية
- التراث (حصيلة تجارب السابقين)
- الأدب المقروء
- الأدب المسموع
- الرفقة
- الأدب المرئي
- الآسرة
- القيم الاجتماعية (المجتمع)
- مراكز التدريب
- منظمات التعليم
- الخبرة

نظرية الادارة بالقيم هي اتجاه اداري حديث لمنظمات القرن الواحد والعشرين وهي الاستخدام المثل للنظام القيمي وتأثيره على منظمات الأعمال ، تستند إلى المدخل السلوكي في الإدارة و محاولة التنسيق بن كل من الإدارة بالأهداف و الإدارة بالقيم

هو نوع من أنواع الإدارة التي تركّز على القيم الجوهرية (Core Values) للمؤسسة أو الشركة باعتبارها حجر الأساس الذي تُبنى عليه الاستراتيجيات والأنظمة القائمة في المؤسسة، حيث تُعتبر هذه القيم الجوهرية المحرّك أو الدافع الرئيسي للأفراد في المؤسسات والمجتمعات، فهي تتمحور حول التغيرات التنظيمية (Organizational Changes) في المؤسسة وممارساتها الإدارية.

في سياق العمل على تدعيم القيم الإيجابية، والتوفيق بن مصلحة المنظمة ومصلحة الفرد تكون إعادة التفكر والتغير مرحلة حتمية تتطلب رؤية واسعة ونظرة مُتأنية لما تحدثه ثورة التغير والتطوير في المفاهيم والمصطلحات الإدارية. فبيتر دراكر حينما استحدث مفهوم «الإدارة بالأهداف» باعتباره طريقة لقيادة المنظمة من خال أهدافها المعلنة، طرح فكرة التحكم في اتجاه العمل من خلال تحديد وتوحيد الأهداف وإعلانها، وعلى غرار هذه الطريقة ظهر في عام ١٩٩٠ م ، مفهوم »الإدارة بالقيم« كي يضع الشراكة بن قيم المنظمة وقيم الأفراد العاملين بها على أنه أسلوب لإدارتها. ولقد بين هذا الابتكار أهمية القيم ودورها البارز في إدارة المنظمة ككل.

خصائص القائد بالقيم أو القائد الأخلاقي :

هناك خصائص كثيرة تميز القائد بالقيم عن غيره من القادة ، ومن أهمها ما يلي

- **الرؤية الأخلاقية :** إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية استراتيجية يمتلك القائد الأخلاقي رؤية استراتيجية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الاستراتيجية فيضفي البعد الأخلاقي والقيمي إلى خياراته الاستراتيجية وتعتبر معياراً ومقياساً مميزاً لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف أو الوسائل والأساليب

- **امتلاك الحس الأخلاقي :** إذ يمتلك القائد بالقيم الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفراده

- **امتلاك القيم الأخلاقية :** وهي التي تتسم بأنها ذات بعدين أساسيين : الأول يتمثل في كونها قيماً أخلاقية تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف ، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف . الثاني : يتمثل في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها الشركة في مجال عملها ، فالمنافسة العادلة والشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسين

- **وجود مقاييس أخلاقية واضحة :** فالقائد يبين وينشأ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ما هو الصحيح من الخطأ ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك

- **العلاقات الأخلاقية المتميزة :** يكون للقائد بالقيم علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية من زبائن وموردين أو منافسين وغيرهم وهي تعمل ببناء سمعة ممتازة للمنظمة.

المصطلحات والمفاهيم المستخدمة في الكتاب

١- المهارات الادارية
٢- النظرية اليابانية
٣- اخلاقيات العمل
٤- ادارة الموارد البشرية
٥- القيادة الادارية
٦- صنع القرار
٧- المنهج السلوكي
٨- ادارة الوقت
٩- فلسفة المنظمة
١٠- ثقافة المنظمة
١١- التجارة الالكترونية
١٢- النقود الالكترونية
١٣- التسويق
١٤- السعر
١٥- تحليل SOWT
١٦- الدخل القومي
١٧- العرف الاداري
١٨- القانون الاداري
١٩- المحاكم الادارية
٢٠- الالتزام التنظيمي
٢١- فرق العمل
٢٢- المعلومات
٢٣- ادارة المعرفة
٢٤- الهندرة
٢٥- ادارة الجودة الشاملة
٢٦- المنهج الياباني
٢٧- الادارة (فن، علم، مهنة)
٢٨- التخطيط
٢٩- التدريب
٣٠- الشركات المتعددة الجنسية
٣١- المؤسسات المالية
٣٢- الادارة العامة

٣٣- المبادئ الادارية
٣٤- الاسهم
٣٥- المركزية الادارية
٣٦- الادارة لغة واصطلاح
٣٧- نموذج شجرة القرارات
٣٨- الصادرات والواردات
٣٩- المنظمة الدولية للمعايير
٤٠- الحكومة الالكترونية
٤١- التفاوض
٤٢- الاهداف الذكية
٤٣- هرم ماسلو
٤٤- الادارة بالاهداف
٤٥- نظرية الفلسفة الادارية
٤٦- عقد العمل
٤٧- التوصيف الوظيفي
٤٨- الكفاءة والفعالية
٤٩- ادارة التميز
٥٠- Administration
٥١- مبادئ الادارة
٥٢- ادارة المشاريع
٥٣- حركة العلاقات الانسانية
٥٤- حوكمة الشركات
٥٥- المدير العام
٥٦- ادارة التغيير
٥٧- حق الامتياز
٥٨- المستويات الادارية
٥٩- ادارة المصفوفة
٦٠- الموازنة
٦١- الادارة الاستراتيجية
٦٢- العلاقات العامة
٦٣- دراسة الجدوى
٦٤- JIN
٦٥- الرضا الوظيفي
٦٦- نطاق الاشراف

٦٧- السكرتارية
٦٨- البيروقراطية
٦٩- المهنة
٧٠- المسؤولية الاجتماعية
٧١- ادارة سلاسل الامداد
٧٢- نموذج ماكينزي S7
٧٣- البيئة الادارية
٧٤- السلوك التنظيمي
٧٥- التنظيم
٧٦- التخطيط
٧٧- التوظيف
٧٨- التوجيه
٧٩- الرقابة
٨٠- تقييم الاداء
٨١- ادارة الاجتماعات
٨٢- الاتصال الاداري
٨٣- الابداع الاداري
٨٤- كايزن Kaizen
٨٥- التفكير الاستراتيجي
٨٦- المحاسبة الادارية
٨٧- الميزة التنافسية
٨٨- الذكاء الاداري
٨٩- ادارة البحوث والتطوير
٩٠- الذكاء التنافسي
٩١- التسيب الاداري
٩٢- التفويض الاداري
٩٣- الادارة التفصيلية
٩٤- سوق العمل
٩٥- الهيكل التنظيمي
٩٦- المنظمة المتعلمة
٩٧- الرؤية والرسالة
٩٨- مجلس الادارة
٩٩- المنظمة ، المنشاة ، الشركة
١٠٠- الادارة بالقيم

المصادر: References

- الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك ، كلية الاقتصاد والإدارة الأتاسي محمد نشوان : الادارة العامة .

- منشورات مركز التميز للمنظمات الغير حكومية ، عدد ٦٩ ، ٢٠٠٣ .

- الياس & عباس ، الفلسفة والسياسة في منظمات الأعمال ، جامعة محمد بوضياف – المسيلة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، ٢٠٠٤ .

- حويحي ، مروان أحمد ، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، ٢٠٠٨ .

- راضي ، مازن ليلو ، القضاء الإداري ، دراسة لأسس ومبادئ القضاء الإداري في العراق .

- عبدالغني ، أحمد عبده ، إدارة وبناء فرق العمل ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم .
- الجهجاه ، مهدي ، القيادة ، بحث منشور ، ٢٠١٤ .

- منتدى المحاسبين الجزائريين ، الجامعات الجزائرية ، العلوم الاقتصادية والبحوث الاقتصادية و الكتب ، التجارة الالكترونية ، بحث منشور

- الديب ، إبراهيم رمضان ، بحث في ادارة المعرفة ، الأكاديمية العربية المفتوحة الدنمارك ، كلية الادارة والاقتصاد

- ورقة عمل ، ادارة الاعمال المستوى الخامس ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، قسم نظم المعلومات ١٤٣٠ هـ

- عبد الحكيم ، واعيل ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية تخصص: تجارة ولوجستيك أورومتوسطي ، تقييم أداء سلاسل التوريد في المؤسسة دراسة حالة: شركة نقل الحبوب والبضائع المختلفة ، ٢٠١٦ .

- ال جميلة ، ظفر ، بيئة الادارة ، محاضرة منشورة ، موقع كلية الادارة والاقتصاد ، قسم ادارة الاعمال ، ٢٠١٨ .
- الشميري ، واخرون ، التخطيط ، التنظيم ، عرض تقديمي منشور ، ٢٠١٩ .

- العنزي ، بسام ، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير منشورة ، ١٤٢٥ هـ.

- علي ، سمية ، مجلة "الابحاث الاقتصادية" لجامعة البليدة ، العدد ١٣ ، ٢٠١٥ ، دور البحث والتطوير في تفعيل القدرة الابداعية (دراسة ميدانية في مؤسسة صيدال فرع أنتيبيوتيكال_المدية) .

- جين ، ترايندس ، إدارة منظمات البحوث والتطوير وادارة المستحيل ، نشرة خلاصات العدد العاشر ، ١٩٩٩ .

- حموي ، واخرون ، الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، ٢٠١٢ .

- حميد ، لمى ، واخرون ، العالقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الرابع عشر العدد ٤٦ لسنة ٢٠١٩

- يحياوي ، هالة ، فعالية ممارسة الذكاء التنافسي في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بالمنظمة ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والبحوث ، العدد الخامس ، ٢٠١٩ .

- سمية الربيعي ، وآخرون . بحث في التسيب الإداري ، (طرابلس / د .ن) ، لسنة ٨٦ ـ ٨٧ ، ص

- علي شريف، مبادئ الإدارة، ب ط، الدار الجامعية للنشر، مصر، ٢٠٠١.

- حرب ، حسام الدين ، "أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية " دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة ، رسالة ماجستير منشورة ، مقدمة الى قسم إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية-غزة ، ٢٠١١ .

- صقر ، هدى ، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة ، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، ٢٠٠٣.

- القاسمي ، السعيد ، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية" ، أطروحة منشورة : مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس – سطيف -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ٢٠١٢ .

- حنتوش ، سلام ، التخطيط الاستراتيجي ، عرض تقديمي

- السقاف ، واخرون ، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية ، ٢٠١٥ .

مصادر الكترونية على الشبكة العنكبوتية

- موسوعة ويكيبيديا
- موقع موضوع
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
- موقع ريادة الاعمال
- موقع القافلة
- موقع المرسال

نصيحة: لا تجعل قانونك : أنا أعمل لأعيش،

بل أجعل قانونك : أنا أعمل لأحقق ذاتي ولأقدم لأمتي ما أستطيع

والختام من روائع الكلام :

ان الحمد لله رب العالمين


منشورات
الجهجاه
www.aljahjah.com
مهدي راشد مهدي الجهجاه

100

مفهوم في الادارة

100 concepts in management

للباحثين عن الثقافة الادارية الطبعة الاولى

الخبير الاداري

مهدي الجهجاه

www.ALJAHJAH.com



100

مفهوم في الإدارة

عن الكتاب

الإدارة نهج راق من العلوم التطبيقية هذا الكتاب بداية جديدة لسلسلة قادمة في علوم الادارة بعد كتيبُ (100 تعريف للإدارة) الذي تم نشره عام 2014 ..
احتوى هذا الكتاب على 100 مفهوم من مفاهيم العلوم الادارية ليكون مكتبة مصغرة سهلة الوصول .. ننشر خدمة للقارئ العربي والمهتمين في العلوم الإدارية